



Monikansallisen henkilöstöjohton selvitys

Törni, Olli

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Monikansallisen henkilöstöjohdon selvitys

Olli Törni
Liiketalous P2P
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää
Liiketalous P2P

Tiivistelmä

Tekijä(t)

Monikansallisen henkilöstöjohtamisen selvitys

Vuosi	2012	Sivumäärä	42
-------	------	-----------	----

Työssä oli tarkoituksena kartoittaa monikansallisen henkilöstöjohtamisen haasteita ja asentaa nykypäivän liikemaailmassa ja teorialähtöisestä ja kvalitatiivista haastattelututkimusta hyväksi käyttäen tehdä ehdotuksia, kuinka välttää tai ratkaista näitä haasteita.

Projekti alkoi loppukeväästä, jolloin sovittiin projektin pääpiirteet ja suunniteltiin tarvittava teorialähtöisyys sekä pohjustettiin aikataulua projektille. Sovitut teoria-alueet käsittelivät henkilöstöjohtamisen, kansainvälisen henkilöstöjohtamisen sekä kansainvälisen kommunikaation teoriaa. Projektin käytännön osuus suoritettiin syksyllä käyttäen teoriapakettia nousseista teemoista haastatteluiden suunnitteluun.

Projektin käytännön toteutus sisälsi kvalitatiivisen haastattelututkimuksen, jossa haastateltiin henkilöstöjohtamisen ammattilaisia, joilla jokaisella oli usean vuoden kokemus projektin aihealueesta. Haastattelut suoritettiin nimettöminä puhelimitse lokakuussa noin kolmen viikon aikana. Koska haastateltavia oli yllättävän vaikeaa saada tutkimukseen mukaan, haastatteluvaihe venyi odotettua pidemmäksi, eikä haastatteluita saatu aivan haluttua määrää, joskaan tämä ei saatujen haastatteluiden tulosten valossa merkittävästi vaikuttanut projektin lopputulokseen.

Tämän jälkeen saadut tulokset analysoitiin ja niitä vertailtiin aikaisemmin kootussa teoriassa esiin nousseisiin teemoihin ja tulokset liitettiin tähän raporttiin. Projektin aikana tavattiin merkittävässä vaiheessa opinnäytetyöohjaajaa ja oltiin yhteydessä projektin toimeksiantajaan. Projektin käytännön vaiheista tehtiin raportti, joka liitettiin aikaisemmin mainitun teoriapaketin sekä tulosten kanssa tähän raporttiin.

Haastattelujen perusteella suurimman muutoksen vuosikymmenen alusta ovat kokeneet asenteet monikulttuurista johtamista kohtaan. Kun vuosituhatluvun alussa suoritetuissa tutkimuksissa kulttuuria pidettiin minimaalisena vaikuttajana, tässä tutkimuksessa haastatellut pitivät sitä erittäin merkittävänä tekijänä. Monikansallisuudesta koetut haasteet ja edut taas olivat aivan samoja kuin aiemmissa tutkimuksissa ja teoriassa.

Asiasanat: henkilöstöjohto, kansainvälinen henkilöstöjohto, kansainvälinen kommunikaatio

Olli Törni

Multicultural personnel management study

Year	2012	Pages	42
------	------	-------	----

The goal of the project was to map the current challenges and attitudes towards multicultural personnel management. The goal was to use theoretical studies as well as a qualitative interview study to figure out said challenges and to use the information gathered to give suggestions on how to either evade or solve the challenges.

The project began by agreeing with the thesis instructor on what areas should the theory cover and by compiling a report on the theory. The agreed areas of theory for this project were personnel management, international personnel management and international communication. The practical part of the project was done during the fall, using the themes that had arisen in the theory to conduct the interviews.

After this, the series of qualitative interviews were conducted during a three week stretch in October anonymously via phone. The people interviewed all had multiple years of experience in international personnel management. It was however surprisingly difficult and time consuming to get people to agree to be interviewed and for this reason, this part of the project took longer than originally planned. Due to the expertise of the people interviewer and the results of the interviews however, this did not have a detrimental effect on the results of the study.

After this, the results were analyzed and referenced with the theory report done earlier and the results have been added to this report. At important stages of the project, meetings were held with the thesis instructor and contact was kept with the client for the study. The theory report, report on practical work done and results have all been added to this final thesis.

Looking at the results of the interviews, the attitudes towards multicultural personnel management are the ones that have experienced the most drastic changes. Looking at studies from earlier in the decade, managers tended to consider culture a non-factor, compared to this study, where the people interviewed considered it a major factor. Meanwhile the advantages and challenges presented by multicultural teams has remained the same as in previous studies.

Keywords: personnel management, international personnel management, cross-cultural communication, international communication

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoitteet	6
2	Henkilöstön johtaminen.....	7
2.1	Henkilöstöstrategia	11
2.2	Henkilöstöjohtamisen järjestelmät	11
2.3	Työn arviointi	12
2.4	Henkilöstön palkitseminen.....	13
2.5	Henkilöstön kehittäminen	14
3	Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen	14
3.1	Kansainväliseen tehtävään valinta	16
3.2	Monikansallisten tiimien haitat ja hyödyt	17
3.3	Useampien kulttuurien vaikutus työtiimiin	18
3.4	Kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen strategiat	19
4	Kansainvälinen kommunikaatio	21
4.1	Kieli	22
4.2	Kulttuurin vaikutus kieleen.....	24
4.3	Tervehtiminen	25
4.4	Esittäytyminen.....	26
4.5	Ihmisten puhuttelu.....	27
4.6	Small Talk	27
4.7	Sanallinen ja sanaton viestintä	28
4.8	Vaiteliaisuus Suomessa ja maailmalla	29
5	Käytännön osuus.....	30
5.1	Aikataulu.....	31
6	Tulokset.....	32
6.1	Johtopäätökset	35
	Lähteet	37
	Painetut lähteet.....	37
	Sähköiset lähteet	37
	Liitteet	39

1 Johdanto

Johtotehtävissä olevat ihmiset usein ovat sitä mieltä, ettei työelämässä kulttuurilla ole merkitystä eikä se vaikuta yrityksen sisäiseen toimintaan. Tämä hyvin todennäköisesti johtuu maailman tämänhetkisestä poliittisesta tilasta, jossa usein kulttuurin vaikuttamisen toteaminen voidaan helposti tulkita loukkaavaksi, sillä silloin ihminen lokeroituisi tietynlaiseksi vain tämän kulttuurin takia. Totuus on kuitenkin että kulttuuri vaikuttaa kaikkeen elämässä, siitä kuinka tulkitsemme ihmisten toimintaa ja sanomisia, aina siihen miten itse toimimme eri tilanteissa. Näin ollen ihmisten kulttuuritaustalla on vaikutuksensa myös työhömmе, halusimme myöntää sitä tai emme. Kun johtotehtävässä ollessamme toteamme tämän yksinkertaisen faktan, annamme paitsi itsellemme mahdollisuuden olla tehokkaampi omassa työssämme, mutta myös alaisillemme tehdä heidän työnsä paremmin.

Tämän projektin aiheena on kulttuurienvälisen johtotyön haasteiden kartoittaminen ja näiden haasteiden ratkaiseminen, käyttäen hyväksi teorian tietoa sekä kulttuurienvälisestä kommunikaatiosta että kansainvälisestä johtotyöstä. Lisäksi projektissa on tarkoitus suorittaa puhelimitse kvalitatiivinen haastattelututkimus, jossa haastattelun yrityksen henkilöstöjohtosta vastuussa olevia henkilöitä, käytän haastatteluja hyväksi mahdollisten haasteiden ratkaisemisessa.

Tutkimusongelmana tässä projektissa on selvittää, mitä haasteita kansainvälisen henkilöstöjohton tehtävissä olevat ihmiset kokevat kohtaavansa sekä niihin ratkaisut. Tämä on tarkoitus saavuttaa käyttämällä hyväksi henkilöstön johtamisen, kansainvälisen henkilöstön johtamisen sekä kulttuurienvälisen kommunikaation teoriaa. Teen kvalitatiivisen haastattelututkimuksen henkilöstöjohton tehtävissä oleville ihmisille heidän kohtaamistaan haasteista, kuinka he selvisivät näistä haasteista ja neuvoista, joita he antaisivat monikansalliseen henkilöstöjohtoon pääsevälle henkilölle.

Tutkimukseen liittyy myös muita elementtejä kuten kulttuurin vaikutus henkilöstöön työntekijän näkökulmasta sekä johdon kulttuurin vaikutus henkilöstöön. Lisäksi tähän tutkimukseen liittyisi myös kulttuurin vaikutus organisaatioihin. Nämä elementit kuitenkin laajentaisivat tutkimusaluetta tämän yhden tutkimuksen kannalta liikaa ja on tästä syystä rajattu pois tämän tutkimuksen piiristä.

1.1 Tavoitteet

Projektin välittömänä tavoitteena on selvittää henkilöstöjohton tämänhetkisiä asenteita kulttuurin vaikutusta kohtaan sekä heidän kohtaamiaan haasteita ja teorian tutkimusta apuna käyttäen kartoittaa monikansallisen henkilöstöjohtamisen nykypäiväistä tilannetta ja haasteita.

Näitä haastatteluita ja teoriaa apuna käyttäen on tavoitteena luoda ehdotuksia ja ohjeita, joilla voidaan välttää tai korjata haasteita joita monikansallisen yrityksen henkilöstöjohto kohtaa.

Projekti suoritetaan toiminimellä toimivalle yrittäjälle, joten tutkimuksen välittömät vaikutukset markkinoilla eivät välttämättä ole merkittävät. Selvityksessä esille nousevat ohjeet voivat kuitenkin helpottaa monikansallisten tiimien johtamista ja näin helpottaa kansainvälistymistä ja tehostaa monikansallista toimintaa. Lisäksi tutkimus voi toimia mahdollisena tutkimusmateriaalina myöhemmin aiheesta tehtäville tutkimuksille, ja sitä kautta sillä voi olla näkyvämpiä vaikutuksia.

Projekti liittyi pääasiassa henkilöstön johtamiseen keskittyen kansainväliseen johtamiseen sekä kansainväliseen kommunikointiin työelämässä. Tavoitteena projektissa on kehittää kansainvälisen henkilöstöjohton sekä kommunikaation osaamista tasolle, jolla henkilöstöjohtossa työskentelevä ymmärtää peruskäsitteet sekä osaa ehdottaa ratkaisuja potentiaalsiin haasteisiin kansainvälisessä johtamisessa. Tämä tarkoittaa peruskäsitteiden osaamista sekä kommunikaatiossa että henkilöstöjohtossa ja perehtymistä alan kompastuskiviin.

Projektin toimeksiantajana toimi projektin alkuvaiheessa TalentPro Solutions Oy, joka toimittaa asiakkailleen myynnin ja taloushallinnon henkilöstöratkaisuja. Projektia syksyllä suoritettaessa TalentPro Solutionsin jäsenet päättivät jatkaa toimintaa omillaan, ja tässä vaiheessa projektin toimeksiantajana toimi Mikko Törni Tmi, jonka toimialaa ovat rekrytointipalvelut sekä liikkeenjohton konsultointi.

2 Henkilöstön johtaminen

Henkilöstöjohtamisen käsite on vaikea määritellä, mutta se eroaa erityisesti sitä edeltäneestä henkilöstöhallinnosta siten, ettei henkilöstöjohtaminen vain toteuta sokeasti ylempien tahojen antamia käskyjä. Sen sijaan henkilöstöjohto on ennemminkin johdon yleistyökalu, jolla pyritään johtamaan henkilöstövoimavaroja mahdollisimman tehokkaasti. (Kotila 2005, 8.)

Usein kun näkee yritysten johtajien pitävän juhlapuheita, he sanovat yrityksen henkilöstön olevan sen tärkein voimavara. Kun ottaa huomioon että henkilöstö mahdollistaa yrityksen toiminnan, on helppo nähdä miksi. Hyvin johdettu ja kehitetty henkilöstö takaa yritykselle mahdollisimman hyvän pohjan menestyä, mutta seuraavissa luvuissa perehdyn siihen mitä oikeastaan on hyvä henkilöstön johtaminen.

Tutkittaessa hyvää henkilöstön johtamista lähdetään liikkeelle katsomalla, mitä jokaisen hyvin johdetun yhtiön pitäisi kyetä tekemään henkilöstön suhteen. (Kauhanen 2003, 14.)

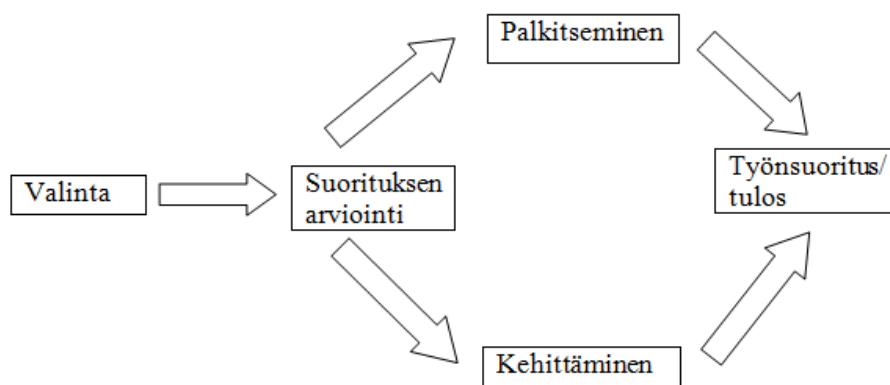
Ensinnäkin jokaisen yrityksen on kyettävä houkuttelemaan itselleen töihin haluamansa henkilöt. Toiseksi yrityksen tulee pystyä pitämään henkilö organisaatiossa ja motivoituneina työhönsä. Lisäksi yrityksen on kyettävä palkitsemaan työntekijänsä hyvistä suorituksista. Lopuksi on oltava kykeneviä ylläpitämään ja tarvittaessa kehittämään henkilöstön osaamista vastaamaan markkinatilanteen kehitykseen. (Kauhanen 2003, 14.)

Henkilöstön rekrytointi sujuu yrityksissä nykyään nopeasti. Useimmiten yritykset ovat vain vähän tekemisissä itse rekrytointiprosessin kanssa jättäen prosessin rekrytointiyritysten murheeksi. Tämä on nykypäivänä yleinen ja tehokas strategia, koska useimmiten rekrytointiyritys pystyy panostamaan prosessiin enemmän, kuin itse yritys kykenisi. (Pihkala, Oikarinen & Pulka-Stone 2006, 51.)

Kaikille organisaatioille nämä tavoitteet eivät ole erilaisista syistä välttämättä itsestään selviä tai olennaisia. Jotkin organisaatiot saattavat kokea, että näihin tavoitteisiin pyrkiminen luo tarpeettomia kustannuksia. Yritykset saattavat myös kokea esimerkiksi, että henkilöstön kehittämistä tehokkaampi ratkaisu on yksinkertaisesti palkata uutta henkilöstöä tilalle, vaikka totuus on, että useimmiten olemassa olevan henkilöstön kehittäminen on nopeampi ja kustannustehokkaampi ratkaisu. (Kauhanen 2003, 14.)

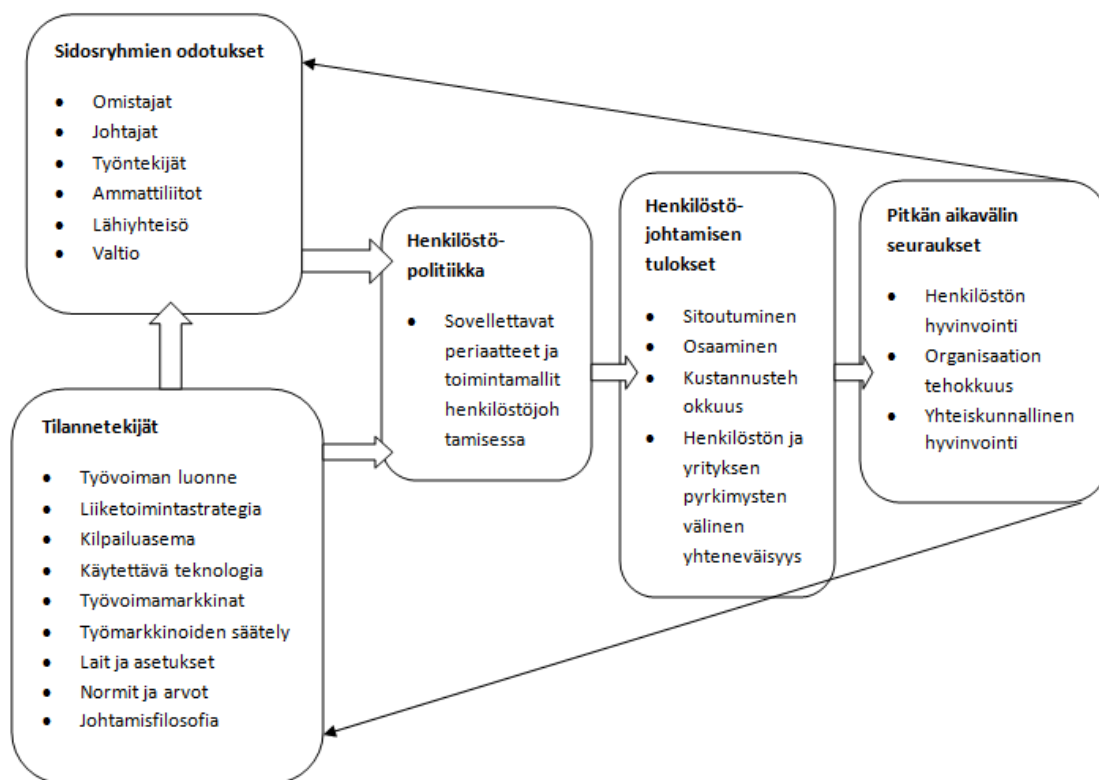
Henkilöstöjohtamisen vaikutuksien ja seurausten ymmärtämisen helpottamiseksi on luotu erilaisia malleja joiden on tarkoitus selkeyttää asiaa. (Mäkinen 2011, 20.)

Kuviossa 1 esitellään Michiganin malli, joka on yksi vaikuttavimpia tapoja tarkastella henkilöstöhallintoa. Michiganin malli on yksilökeskeinen, sillä se tarkastelee yksilön toimintoja ja toimintaa organisaatiossa ja siitä kuinka eri toiminnot vaikuttavat hänen toimintansa tehostamiseen ja työsuorituksen parantumiseen. (Mäkinen 2011, 21.)



Kuvio 1: Michiganin malli. (Mäkinen 2011, 21.)

Kuviossa 2 kuvataan Harvardin malli, joka on toinen tunnetuimmista malleista kuvata henkilöstöjohtoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Harvardin mallissa näkyy, kuinka useat ulkoiset tekijät vaikuttavat siihen, millaiseksi yrityksen henkilöstöjohto muotoutuu. (Mäkinen 2011, 21.)



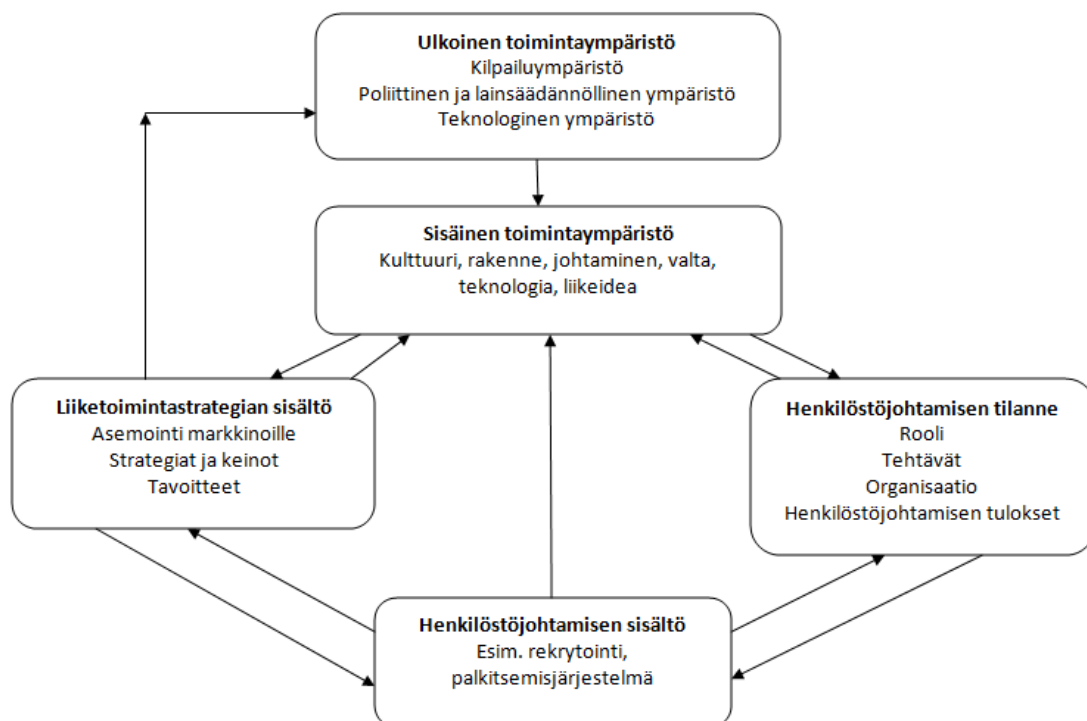
Kuvio 2: Harvardin malli. (Mäkinen 2011, 22.)

Kuvio 3 kuvaa Guestin mallia, joka taas osoittaa, kuinka yhteensopivat ja kehittyneet henkilöstöjohtamisen järjestelmät sallivat parannusten tekemisen sekä yksilöiden että yrityksen suori-
tuksiin. Henkilöstöjohtamisen pitää toimia johdonmukaisesti henkilöstöstrategian mukaan ja olla toimiva kokonaisuus. (Mäkinen 2011, 23.)



Kuvio 3: Guestin malli. (Mäkinen 2011, 23.)

Kuvio 4 taas on Hendryn ja Pettigrewn malli, joka korostaa henkilöstöjohton riippuvuutta ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Mallista ilmenee Mallissa kuinka yrityksen liiketoimintastrategia, henkilöstöjohton ympäristö ja yrityksen sisäinen ympäristö kaikki vaikuttavat toisiinsa. (Mäkinen 2011, 23.)



Kuvio 4: Hendryn ja Pettigrewn malli. (Mäkinen 2011, 24.)

Nämä neljä mallia ovat tärkeitä henkilöstöjohdon kannalta, sillä ne ovat niin sanottuja universaaleja malleja. Toisin sanoen ne selventävät yleisesti henkilöstöhallinnon kenttää eivätkä vain jotain tiettyä henkilöstöhallinnon aluetta. Kun tietty perustason tietämys henkilöstöjohdosta on käsitelty, voimme ruveta katsomaan henkilöstöstrategiaa ja sen merkitystä.

2.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstön johtamisen suunnitelmaa eli henkilöstöstrategiaa on yritetty viime vuosina sulauttaa yhä enemmän yritysten yleiseen strategiaan. Henkilöstöstrategian vanhaan ajattelutapaan on yritetty löytää uusia, tehokkaampia näkökulmia. Näitä uusia näkökulmia ja niiden etsimistä kutsutaan strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. (Mäkinen 2011, 19.)

Kun yrityksellä on selkeänä mielessään henkilöstöä koskevat tavoitteet, on johdon tehtävä laatia strategia, jolla nämä tavoitteet saavutettaisiin. Tätä tehtäessä on kartoitettava yrityksen sisäinen tilanne, minkä kokoinen yritys on kyseessä, yrityksen tarvitsemat osaajat ja resurssit, joita yrityksellä on laittaa henkilöstöhallintoon. On myös selvitettävä sen hetkinen markkinatilanne sekä mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä. Tämä on tärkeää, jotta yritys tietää, kuinka paljon markkinoilla on saatavilla tarvittavia osaajia, kuinka paljon näiden osaajien palkkaaminen maksaa, miten paljon kilpailua kyseisistä osaajista on ja mihin suuntaan markkinat ovat menossa. (Kauhanen 2003, 21-25.)

Kun nämä asiat on selvitetty, on aika ruveta miettimään, kuinka henkilöstöä halutaan johtaa ja kehittää eteenpäin. On suunniteltava myös, miten paljon resursseja sijoitetaan henkilöstön kehittämiseen, keskitytäänkö olemassa olevan henkilöstön kehittämiseen vai uuden palkkaamiseen, miten nopeasti kehittymistä yrityksen toimiala vaatii, kuinka henkilöstöä palkitaan ja motivoidaan ja kuinka olemassa oleva henkilöstö saadaan pidettyä yrityksellä. Tämä tehdään käyttämällä henkilöstöjohtamisen järjestelmiä, jotka ovat erittäin tärkeä työkalu kenelle tahansa henkilöstöjohtajalle. Seuraavassa luvussa selvitän näitä kyseisiä järjestelmiä.

2.2 Henkilöstöjohtamisen järjestelmät

Mitä isompi yritys on kyseessä, sen kehittyneempiä järjestelmiä vaaditaan, että yritys voi tehokkaasti johtaa henkilöstöään. Jotta johto voi suunnitella mahdollisimman tehokkaasti toimintaansa, ja yritys voi saada niin paljon hyötyä kuin mahdollista henkilöstövoimavaroistaan, tulisi yrityksen tietää henkilöstöstään mahdollisimman paljon oleellista tietoa kuten työntekijöiden tiedot, taidot, kokemus eri tehtävissä sekä mihin yrityksen henkilöstö haluaa päästä urallaan. Henkilöstöjohdon tulisi kyetä tarjoamaan näitä oleellisia tietoja yrityksen työntekijöistä aina tarvittaessa yrityksen johdolle. (Kauhanen 2003, 41-42.)

Vaikka tämä informaatio annetaan yritykselle henkilöstöä palkatessa, ei henkilöstöjohto jostain syystä valitettavan usein säilytä sitä. Usein yrityksen henkilöstön tiedot rajoittuvat palkanlaskennan pitämiin taloudellisiin tietoihin. On sanomattakin selvää, että henkilöstörakenteen kehittämisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen kannalta tämä taloudellinen informaatio ei ole riittävää. (Kauhanen 2003, 42.)

Jos yritys kuitenkin pitää tarkempaa kirjaa henkilöstöstään ja sen osaamisesta, on tärkeää ottaa huomioon voimassa olevat lait, jotka koskevat tällaisia tietojärjestelmiä. Merkittävää on ottaa huomioon, että nämä tiedot ovat ensinnäkin luottamuksellisia, joten henkilöstön yksityisyyden suojaaminen ja se, kenelle annetaan oikeudet näiden tietojen tarkasteluun tai muokkaamiseen, on tärkeää. (Kauhanen 2003, 44) On myös huomioitava että henkilötietolain (Henkilötietolaki 6, 26 §) mukaan kyseisellä henkilöllä on oikeus nähdä häntä koskevat tiedot joko reaaliaikaisina tai pyydettyä tulostettuna.

2.3 Työn arviointi

Kun henkilöstöjohto on saanut suunniteltua strategian toimintaansa ja hankittua tarvitsemansa järjestelmät ja haluamansa henkilöstön, tulee vastaan enemmän tai myöhemmin tarve arvioida alaisten työtä. Tämä tapahtuu ennalta sovitussa tapaamisessa, jossa esimies keskustelee alaisen tai tiimin kanssa, kuinka parhaiten kehittää toimintaa eteenpäin ja mikä olisi paras tapa palkita suoritus. (Kauhanen 2003, 97) Koska tämä kehityskeskustelu on tehokkain tapa arvioida ja perustella alaisten palkitseminen tai palkitsematta jättäminen, on tämä erittäin tärkeä osa henkilöstön motivoinnin kannalta joka tekee siitä olennaisen osan henkilöstön johtamista.

Merkittävä huomio suoritusarvioinneissa on, että tutkimusten mukaan suoritusarvioinnit toimivat suomalaisissa yrityksissä, jos koko organisaatio ylintä johtoa myöten on sitoutunut arvioitavaksi. Tämä tarkoittaa, että myös ylimmän johdon on alistuttava muidenkin kuin yrityksen omistajien arvioitavaksi, jolloin ei synny mielikuvaa, että vain alemman tason toimihenkilöiden työtä arvioidaan. (Kauhanen 2003, 103.)

Arviointimenetelmät voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri ryhmään. Ensimmäinen näistä on asettaa arvioitavat paremmuusjärjestykseen, käyttäen arvioinnissa käytettyjä kriteereitä. Toinen tapa taas on käyttää niin sanottua pakkojakaumaa, eli henkilöitä arvioitaessa on löydettävä eroja henkilöiden välillä eikä vain sanoa, että kaikki ovat esimerkiksi hyviä. Kolmas tapa on tehdä parivertailuja, eli vertailla jokaista henkilöä toisiin tiimin jäseniin pareina ja päättää kumman suoritus on parempi, joskaan tämä tapa ei luonnollisesti toimi suuria työryhmiä arvioidessa. (Kauhanen 2003, 98-100.)

2.4 Henkilöstön palkitseminen

Kuten aiemmissa kappaleissa olen useamman kerran maininnut, hyvin suoritetusta työstä palkitseminen on yksi olennaisimpia osia henkilöstön motivoituneena ja uskollisena pitämisessä. Vaikka henkilöstön palkka olisikin kilpailukykyinen, on tärkeää silloin tällöin osoittaa, että hyvä työpanos on huomioitu, jotta motivaatio riittää hyvään panokseen myös tulevaisuudessa. (Kauhanen 2003, 105) On myös hyvä tietää, ettei rahallinen palkitseminen ole ainoa vaihtoehto.

Palkitseminen kaikkein yksinkertaisimmillaan tarkoittaa tapoja, joilla yritykset pyrkivät pitämään työntekijänsä motivoituneina. (Työsuojelurahasto 2006, 11) Kun palkkiot kytketään tavoitteisiin, saavutetaan kaksi tärkeää tehtävää. Ensinnäkin näin saadaan työntekijän huomio kiinnittymään yrityksen kannalta tärkeisiin asioihin ja toiseksi näin saadaan työntekijä pysymään motivoituneena suorittamaan tehtävänsä, koska hän saa palkkion tehtyään työnsä hyvin. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 43.)

Nyky-yhteiskunnassa henkilöstön palkitsemiseen liittyy yksi piirre, jota ei ehkä huomioida tarpeeksi. Monilla yrityksillä ei ole käytäntöjä vuoka-työläisten palkitsemiseen tai usein vuokratyöläiset tuntevat, ettei heitä palkita samalla tavalla kuin yrityksen omilla palkkalistoilla olevaa henkilöstöä. (Pihkala, Oikarinen, Pulkka-Stone 2006, 54.) Seuraavat kappaleet käsittelevät eri tapoja, joilla yritykset voivat harkita palkitsevansa henkilöstöään.

Taloudelliset palkkiot tarkoittavat sitä, että kyseistä henkilöä palkitaan rahallisesti työsuorituksistaan. Ne voidaan jakaa kahteen osaan, suoriin ja epäsuoriin palkkioihin. Taloudellisesti palkitseminen on tehokas tapa palkita työntekijä, mutta varsinkaan suurissa organisaatioissa se ei ole mahdollinen tapa palkita koko henkilöstöä. (Kauhanen 2003, 110.)

Suora taloudellinen palkinto tarkoittaa sitä, että yritys yksinkertaisesti maksaa kyseiselle henkilölle enemmän rahaa. Tähän kuuluvat esimerkiksi palkankorotukset, bonukset, tulospalkkiot ja optiot. (Kauhanen 2003, 111.)

Epäsuoria taloudellisia palkkioita taas ovat edut, joiden avulla henkilö saa taloudellisia etuja, vaikkei saa rahaa suoraan käteen. Niihin kuuluvat esimerkiksi luontaisedut kuten lounassetelit, lisävakuumukset, lisät lakisääteisiin vakuutuksiin, lisäeläkkeet jne. Yleisesti ottaen nämä edut ovat edullisia molemmille osapuolille, sillä niiden marginaalivero ei juuri koskaan nouse yli 60 prosentin. (Kauhanen 2003, 110-111.)

Ei-taloudellisiin palkkioihin kuuluvat pääasiassa niin sanotut urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot. Urapalkkiot ovat palkintoja, jotka mahdollistavat kyseisen henkilön uran jatkuvan kehityk-

sen kuten erikoiskoulutukset, ylennykset ja työ itsessään. Sosiaaliset palkinnot sen sijaan tarkoittavat esimerkiksi erilaisia statussymboleita, tunnustusta hyvästä työstä ja mahdollisuuksia parantaa henkilökohtaista verkostoa kuten edustustehtävät. (Kauhanen 2003, 110-111.)

Lisäksi henkilön voi palkita niin sanotuilla henkilöstöeduilla, kuten joustavilla työajoilla tai tarkoituksenmukaisemmilla tai tehokkaammilla työvälineillä ja näin ollen helpottaa hänen päivittäistä työskentelyään. Nämä palkinnot eivät ole yhtä ilmiselviä kuin edelliset, mutta voivat vaikuttaa erittäin merkittävästi työntekijän motivaatioon. (Ukko ym. 2007, 45.)

2.5 Henkilöstön kehittäminen

Jos kaikki on sujunut hyvin, on yrityksellä tässä vaiheessa osaava ja motivoitunut, toivon mukaan myös mahdollisimman uskollinen henkilöstö. Tosiasia nykyisessä markkinaympäristössä kuitenkin on, ettei osaaminen pysy ajan tasalla kovin pitkään, ellei henkilöstön osaamista kehitetä jatkuvasti. Nopeasti oppiva organisaatio pitää tehokkaimmin yllä kilpailukykyään, ja on henkilöstön johdon vastuulla varmistaa, että tämä osaaminen pysyy aina kilpailukykyisellä tasolla markkinoilla, joissa on arvioitu, että keskimäärin kaikesta tiedosta uusiutuu vuosittain 15-20 prosenttia. (Kauhanen 2003, 141.)

Optimaalisessa tilanteessa jokaisella henkilöllä on oma henkilökohtainen kehityssuunnitelmansa, jossa on otettu huomioon, mitä kyseinen henkilö tarvitsee ja mitä organisaatio tarvitsee häneltä. Lisäksi tässä kehityssuunnitelmassa on otettu huomioon henkilön nykyinen rooli organisaatiossa sekä hänen mahdollinen tuleva roolinsa ja että henkilön koko kyvykkyyttä kehitetään vastaamaan tarpeita eikä vain hänen tietojaan ja taitojaan. (Kauhanen 2003, 147.)

3 Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Yhä useampi yritys toimii nykypäivänä useammassa maassa, mikä nostaa esille kysymyksen kansainvälisestä henkilöstöjohtodosta, mikä on myös tämän työn aihe. (Kauhanen 2003, 155) Seuraavissa kappaleissa käsittelen joitain asioita, joita on otettava huomioon, kun lähtee ulkomaille. Lisäksi kättelen sitä, mitä tehokas kansainvälinen johtaminen vaatii.

Huolimatta yrityksen maantieteellisestä sijainnista sen johtaminen kotimaassa on pääpiirteiltään samanlaista. Kun toimitaan kotimaassa, kuuluu johdon tehtäviin samanlaiset peruspiirteet, kuten strategian luominen ja sen seuraaminen, toiminnan vahvistaminen ja henkilöstön suoritusten ja johtamisen optimointi. Kun aletaan toimia kansainvälisellä tasolla, toimintaympäristö kuitenkin muuttuu ja sen mukana tehtävät sekä strateginen tilanne huomattavasti monimutkaisemmiksi kuin kotimaassa. (Mäkinen 2011, 35.)

Tästä huolimatta kansainvälinen henkilöstöjohtaminen ei ole yksin kansainvälisesti toimivien yritysten haaste. Yhä enemmän ja enemmän kansainvälistyvässä maailmassa ja ennen kaikkea kansainvälistyvässä Suomessa, ei enää nykyään ole sanomatta selvää, että edes pelkästään kotimaassa toimivilla yrityksillä on välttämättä pelkästään suomalaista kulttuuria edustava henkilöstö. Tämän takia kansainvälinen henkilöstöjohtaminen on yhä enemmän kaikkien henkilöstöjohtajien tärkeä taito. (Mäkinen 2011, 35.)

Kansainvälinen toiminta voi vaikuttaa pintapuolisesti samalta kuin kotimaassakin johtaminen, mutta on olemassa merkittäviä eroja toiminnassa. (Kauhanen 2003, 155) Dowling ym. sanovat että kotimaisen ja kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen välillä on kuusi merkittävää eroa. (Dowling, Welsch & Schuler 1999, 4-5)

Nämä erot ovat laajempien henkilöstövoimavarojen elementtien ja laajemman kokonaisnäkemysten tarve, tarve paneutua tarkemmin työntekijöiden yksityiselämään sekä muutos paikallisten ja expatriaattien suhteessa, riskin todennäköisyydet ja ulkoisten tekijöiden suurempi vaikutus. (Kauhanen 2003, 155.)

Kansainvälistä henkilöstöjohtoa voidaan yleisesti lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma etsii universaalia tapaa johtaa kaikkialla maailmassa tehokkaasti vastaamalla kysymykseen, miten henkilöstöasioita johdetaan kansainvälisessä ympäristössä. Toinen tapa on katsoa asioita näkökulmasta, ettei ole olemassa yhtä tapaa johtaa tehokkaasti missä tahansa kulttuurissa vastaamalla kysymyksiin, miksi jokin käytäntö toimii jossain maassa, kun taas ei jossain maassa, ja miten käytäntö toimii eri maissa. (Mäkinen 2011, 37.)

Usein monikansallisessa johtamisessa kohdataan ongelmia, kun johtaja ei halua ottaa huomioon alaistensa etnistä taustaa ja haluaa katsoa tiimensä jäseniä yksilöinä. Saavuttaakseen tämän johtajat tarkoituksella jättävät huomioimatta alaisensa etnisen taustan ja tämän vaikutuksia. On kuitenkin huomattava, että tämän tehdessään hän sekoittaa asian tunnistamisen ja sen tuomitsemisen. Kun tarkoituksella jätämme huomioimatta alaistemme etnisen taustan, koska haluamme ajatella heitä niin sanotusti yksilöinä, ajattelempa, että tuomitsemme jonkin ihmisen etnisen taustansa takia. Etniset taustat ovat kuitenkin hyvin todellisia, eikä ole väärin tunnistaa alaisten etnisen taustan suomia etuja tai potentiaalisia haittoja. Tehokas monikansallinen johtaminen alkaa siitä, että myönnämme itsellemme, että eri kulttuureista tulevat ihmiset ovat erilaisia ja tunnistamme nämä erot tuomitsematta niitä. (Adler 1997, 98.)

INSEAD:in johtamisseminaareissa olleet monikansalliset johtajat osasivat kaikki kysyttäessä nimettä monikansallisuuden aiheuttamia haittavaikutuksia. Sen sijaan vain 30 % näistä johtajista osasi sanoa jonkin edun, jonka he kokivat johtamisen saavan monikansallisuudesta. (Ad-

ler 1997, 98-99.) Tämä ajattelumalli voi aiheuttaa suuriakin tappiota yritykselle, sillä on epätodennäköistä, että johtaja, joka näkee vain monikansallisuuden haitat, yrittäisi selvittää tai käyttää hyväkseen sen etuja.

3.1 Kansainväliseen tehtävään valinta

Näistä syistä on tärkeää valita erittäin tarkkaan, kenet yritys lähettää johtamaan toimintaa ulkomailla ja varmistua siitä, että hän on valmis tehtävään. Tähdellisemmän valinnasta tekee, että ulkomailla syntyvät ongelmat usein maksavat yritykselle huomattavasti enemmän kuin ongelmat kotimaassa. Lisäksi kulttuurieroista johtuvat ongelmat voivat olla erittäin vaikeita ratkaista. (Kauhanen 2003, 156.)

Kansainvälistyessä saatetaan emoyhtiöstä usein lähettää henkilö, joka on vastuussa isäntämaassa olevan henkilöstön johtamisesta. Tämä on toimiva ratkaisu, sillä kyseinen henkilö todennäköisimmin ymmärtää yrityksen tavoitteet ja toimintatavat jo valmiiksi ja näin helpottaa isäntämaan toiminnan koordinoitua. Riskeinä tässä valinnassa on kuitenkin, ettei kyseinen henkilö sopeudu isäntämaan kulttuuriin, vaan yrittää johtaa tavalla, joka toimii hänen kotimaassaan. Vaikka jotkin käytännöt toimivat yrityksen kotimaassa, ne eivät silti välttämättä toimi toisessa kulttuurissa. Jos kyseinen henkilö ja hänen mahdollinen perheensä eivät ole lisäksi varautuneet uuteen kulttuuriin muuttamiseen, voi syntyä vakavia sopeutumisongelmia, jotka taas vaikuttavat työhön. (Kauhanen 2003, 158-159.)

Yleisimmät syyt toiseen kulttuuriin lähtevän johtajan työn epäonnistumiselle ovat lähtöisin perheen sopeutumattomuudesta. Usein yritys valmista työhön valitun henkilön uuteen kulttuuriin, muttei ota huomioon tämän puolisoa tai lapsia. Kun perhe sitten muuttaa ulkomaille, eivät perheen muut jäsenet sopeudu isäntäkulttuuriin ja tämä taas vaikuttaa työhön valitun johtajan työhön. (Kauhanen 2003, 159.)

On myös tosiasia, ettei perhe yksin vaikuta komennukselle lähtevään, vaan komennukselle lähtevä ja tämän stressi vaikuttaa hänen perheeseensä. Varsinkin erittäin kuormittavassa työssä olevan henkilön puoliso kuormittuu paljon enemmän myös itse. (Iisakkila 2010, 9) Näin vaikka kaikki kokisivat vain pientä stressiä, voivat pienet ongelmat kasvaa heijastuessaan toisistaan ja perheen keskinäisten ongelmien yhteisvaikutuksesta kasvaa paljon suuremmaksi ongelmaksi. Tämän takia on tärkeää varmistaa, että jokainen toiseen kulttuuriin lähtevä on henkisesti valmis siihen ja kykenee sopeutumaan.

Toiseen kulttuuriin lähetettävältä vaaditaan erityisen hyvää kykyä sopeutua uusiin olosuhteisiin sekä suurta stressinsietokykyä. Lisäksi näiden ihmisten elämäntilanteiden tulee olla hy-

vin tasapainossa ja heidän tulee olla erittäin ammattitaitoisia, koska ongelmatilanteissa on todennäköisesti erittäin paljon vaikeampi saada tukea kuin kotimaassaan. (Mäkinen 2011, 43.)

Tärkeimpiin kriteereihin henkilöä valittaessa lukeutuu muun muassa ammattitaito, motivaatio, johtamiskyky, itsenäisyys, vastuuntunto, sosiaaliset taidot, kielitaito ja kansainvälinen kokemus. (Mäkinen 2011, 43) Nämä kaikki ominaisuudet ovat elintärkeitä vieraaseen kulttuuriin mennessä, varsinkin kun saattaa olla, ettei tukea ole saatavilla. Tällöin on täysin omien kykyjensä ja vieraaseen kulttuuriin kuuluvan tiiminsä varassa.

On myös mahdollista valita tehtävään henkilö, joka ei ole yrityksen kotimaasta, vaan sen sijaan isäntäkulttuuriin kuuluva henkilö. Tämä ratkaisu poistaa riskin, ettei tehtävään valittu henkilö ole valmis toimimaan isäntäkulttuurissa. Sen sijaan näin toimittaessa syntyy riski, että luodaan erillinen yksikkö kyseiseen maahan, eikä niinkään laajenneta yritystä yhtenäisesti, varsinkin jos emoyhtiön ja kyseisen maan yksikön välillä ei ole riittävää kommunikaatiota. (Kauhanen 2003, 159.)

Tässä vaiheessa on myös hyvä ottaa huomioon, minkä tyyppinen komennus on kyseessä, sillä se saattaa vaikuttaa hyvin pitkälti siihen, kuka on saatavilla työhön. Ajallisesti ulkomaan komennukset voidaan karkeasti jakaa kolmeen luokkaan. (Dowling, Festing & Dengle 2008, 90.)

Lyhyen ajan komennus, tarkoittaa komennusta, joka on ajaltaan kolme kuukautta tai vähemmän. Useimmiten tällaisia komennuksia käytetään lähinnä olemassa olevien ongelmien selvittämiseen tai projekteissa. Nämä komennukset ovat yleisempiä esimerkiksi Euroopan sisäisesti ja saattavat johtaa pitempiin komennuksiin myöhemmin, sillä ovat hyvä tapa testata henkilön soveltuvuutta kansainvälisiin rooleihin. (Dowling ym. 2008, 90.)

Pidennetyn aikavälin komennus on pituudeltaan vuoden tai vähemmän, ja näitä komennuksia käytetään pitkälti samoista syistä kuin lyhyen aikavälin. Nämä kuitenkin ovat pääasiassa käytössä joko merkittävämmillä komennuksilla, tai jos korjattavaa on enemmän, joka taas vaatii enemmän aikaa. (Dowling ym. 2008, 90.)

Pitkän aikavälin komennus tarkoittaa yhdestä viiteen vuoden komennusta, joissa on useimmiten tarkalleen kuvailtu rooli isäntämaassa, tässä tapauksessa henkilöstövoimavarojen johtajana. Nämä ovat erittäin merkittäviä komennuksia, joihin yleensä käytetään henkilöitä, joihin yritys luottaa täysin. Näin toimitaan yleisesti esimerkiksi silloin, kun yritys avaa uuden tytäryhtiön. (Dowling ym. 2008, 90.)

3.2 Monikansallisten tiimien haitat ja hyödyt

Suurimmat monikansallisuuden haitat syntyvät, kun yritetään keskittää yrityksen toimintaa ja saada koko yritys toimimaan esimerkiksi tietyn tuotteen tai kampanjan takana. (Adler 1997, 101.) Tällöin monikansallisuus voi lisätä epäselvyyksiä, vaikeuttaa päätöksentekoa ja aiheuttaa väärinkäsityksiä.

Suurimmat edut sen sijaan saavutetaan, kun yritys haluaa monipuolistaa toimintaansa. Tällöin monikansallisuus tuo mahdollisuuden saada erilaisia ideoita ja näkemyksiä asioihin mahdollistaa tehokkaamman ja paremmin suunnitellun laajentumisen. Monikansallisuutta olisi hyvä käyttää eduksi, kun suunnitellaan esimerkiksi uutta tuotetta, kampanjaa tai vaihdettaessa yrityksen suuntaa, jolloin monikansallinen tiimi voi antaa erittäin vahvan edun. (Adler 1997, 101.)

Muita monikansallisuuden tarjoamia etuja yritykselle ovat lisääntynyt joustavuus, luovuus, parantunut kyky ratkaista ongelmia, parempi yleinen tietoisuus yrityksen sisäisestä kommunikatiosta ja kyky ottaa huomioon eri kulttuurillisten asiakaskuntien tarpeet. (Adler 1997, 101) Nämä ovat globaalissa liiketoiminnassa kaikki erittäin arvokkaita etuja, joita jokaisen yrityksen, joka haluaa toimia modernissa, globaalissa bisnesmaailmassa, tulisi käyttää hyväkseen niin paljon kuin mahdollista. Monet nykypäivänä menestyvät yritykset ovat asemassaan ainakin osittain hyvin johdetun monikansallisuuden takia.

Nykypäivän yrityksissä on monenlaisia tiimejä, joten on tärkeää tietää, minkälainen tiimi on johdettavana. Homogeenisellä tiimillä tarkoitetaan että kaikilla sen jäsenillä on pitkälti sama tausta. Esimerkiksi tiimi, joka koostuu kokonaan suomalaisista, on kulttuurisesti homogeeninen. Homogeenisen tiimin etuna on, että se usein näkee ja tulkitsee asiat pitkälti samalla tavalla. (Adler 1997, 129-130.) Tiimeissä joissa yksi eri kulttuurista tuleva jäsen, yksi jäsen jolla on eriävä kulttuurinen tausta. Tällöin saadaan tiimiin jonkin asteista kulttuurillista näkemystä, mutta on olemassa riski että tämä yksi jäsen jää ulkopuoliseksi. (Adler 1997, 130.)

Kaksoiskulttuurillinen tiimi tarkoittaa, että tiimeissä on useampi jäsen kahdesta erillisestä kulttuurista, kuten esimerkiksi viisi amerikkalaista ja kolme venäläistä jäsentä. Näissä tapauksissa tiimin toiminnassa tulee jatkuvasti tunnistaa ja hyödyntää molempien kulttuurien näkemyksiä. (Adler 1997, 130.) Monikansallisessa tiimissä on jäseniä kolmesta tai useammasta eri kulttuurista. Toimiakseen tehokkaasti monikansallisessa tiimissä tulee tunnistaa ja ottaa huomioon jokainen tiimiin kuuluva kulttuuri. (Adler 1997, 133.)

3.3 Useampien kulttuurien vaikutus työtiimiin

Kansainvälisissä johtotehtävissä olevat eivät joko useimmiten koe kulttuuria vaikuttavaksi tekijäksi tiimiensä työhön tai kokevat kulttuurilla olevan negatiivinen vaikutus heidän tiimiinsä

tuloksiin. (Adler 1997, 96) Tästä huolimatta kulttuuri vaikuttaa kaikkeen, mitä teemme, ja kulttuurilla voi olla tuloksiin sekä negatiivisia että positiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi kulttuurisesti monipuolisissa tiimeissä erilaisten väärinkäsitysten riski lisääntyy sekä toiminnan yhtenäisyyden säilyttäminen vaikeutuu. (Adler 1997, 100) Monikulttuurisiin tiimeihin silti sisältyy huomattavia etujakin, joita jokaisen todellisen johtamisen ammattilaisen olisi hyvä ottaa huomioon. Kuten vieraassa kulttuurissa työskennellessä paikallisesta kulttuurista tulevat työntekijät tarjoavat todennäköisesti syvemmän tietämyksen kyseisen kulttuurin mieltymyksistä ja tavoista. (Adler 1997, 100) Edellä mainittu syvempi ymmärrys paikallisista kulttuureista taas esimerkiksi markkinoinnin alalla pienentää riskiä tuottaa tehottomia, ellei jopa negatiivisia mainoskampanjoita.

Erään monikansallisen yrityksen toimet markkinoida vauvaruokaansa Afrikassa sopii esimerkiksi seurauksista sellaisessa tilanteessa, jolloin yrityksen johdolla ei ollut riittävää ymmärrystä paikallisesta kulttuurista. He käyttivät tavallista mainostaan, jossa oli vauvan kuva ja kerrottiin, minkälaista vauvanruokaa purkissa oli. Paikalliset kuitenkin ymmärsivät kyseisen mainoksen väärin ymmärtäen että purkissa olisi jauhettuja vauvoja. (Adler 1997, 99.)

Kun pitää tämän mielessä, on huomattavaa, että monikansallisilla työtiimeillä on sekä hyvät että huonot puolensa. Luonnollisesti on esimiehen tehtävä parhaansa mukaan minimoida monikulttuurillisuudesta johtuvat riskit ja maksimoida siitä seuraavat vahvuudet. (Adler 1997, 98.)

3.4 Kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen strategiat

Yleisin tapa johtaa kansainvälisiä henkilöstövoimavaroja on olla tunnistamatta kulttuurin vaikutusta yrityksen toimintaan tai yleisesti yritykseen. Tätä lähestymistapaa käyttävien mukaan heidän tapansa johtaa on ainoa olemassa oleva tapa. (Adler 1997, 104.) Kuten aiemmissa kappaleissa totesin, tämä strategia ei ole suositeltava, sillä se ei poista useampien kulttuurien potentiaalisia haittavaikutuksia, muttei myöskään johtamisen puutteen vuoksi käytä hyväksi siitä aiheutuvia etuja.

Tämän jälkeen yleisin tapa lähestyä kansainvälistä henkilöstövoimavarojen johtamista on pitää kulttuurien vaikutusta puhtaasti negatiivisena. Tämän lähestymistavan mukaan käytössä oleva tapa toimia ja katsoa kulttuuria on paras mahdollinen. (Adler 1997, 104) Toisin kuin edellisessä tapauksessa tällä lähestymistavalla voidaan suojata organisaatiota mahdollisilta negatiivisilta vaikutuksilta, mutta tämäkään strategia ei tuo organisaatiolle monikulttuurisen toiminnan etuja.

Kolmas vaihtoehto johtaa monikulttuurista tiimiä on tunnistaa avoimesti sekä kulttuurin negatiiviset että positiiviset vaikutukset. Tässä lähestymistavassa otetaan huomioon muut olemassa olevat tavat toimia ilman, että toimitaan toista automaattisesti paremmaksi tai huonommaksi. (Adler 1997, 104) Tämä on kaikkein kannattavin tapa lähestyä monikansallista johtamista, sillä näin voidaan minimoida kulttuurista aiheutuvat riskit ja maksimoida sen mukanaan tuomat hyödyt.

Jos päättää ottaa huomioon kulttuurin vaikutukset, seuraavaksi on aika suunnitella, kuinka reagoi näihin vaikutuksiin saadakseen mahdollisimman suuren hyödyn mahdollisimman vähäisillä riskeillä. Ensimmäinen askel tähän on kysyä itseltään, mitä kulttuurillisia riskejä yrityksellä saattaa olla edessään. Entä minkälaisia kulttuurista johtuvia ongelmia johtaessa saattaa kohdata? Osaako johtaja kommunikoida asiansa myös eri kulttuureista tuleville alaisille? (Adler 1997, 110.)

Kun on tunnistanut potentiaaliset riskitekijät ja ongelmat, niiden ratkaisemiseksi on kyettävä ajattelemaan asiaansa myös toisen osapuolen näkökulmasta. On tärkeää, ettei rajoita omaa toimintaansa ajattelemalla, että kaikki näkisivät asiat samalla tavalla kuin itse. Näin ollen hyvän johtajan tulee pystyä tunnistamaan kulttuurien väliset yhtäläisyydet ja erot, jotta voi sekä purkaa syntyvät konfliktit että välttää niiden syntymisen. (Adler 1997, 111.)

Toteutettuaan edellisen kahden kappaleen vaiheet pitäisi johtajan pystyä sekä tunnistamaan että välttämään riskejä, joita saattaa syntyä kulttuurien pohjalta. Hänen pitäisi myös pystyä purkamaan syntyviä konflikteja. Tässä vaiheessa on aika alkaa ajatella monikulttuurillisuudesta syntyviä hyötyjä ja kysyä itseltään, mitä hyötyjä kukin kulttuuri voi tarjota. (Adler 1997, 112)

Tapoja johtaa kulttuurien välisissä tilanteissa on useita senkin jälkeen, kun on tunnistanut erot ja yhtäläisyydet kulttuurien välillä. Hyvä johtaja ei käytä pelkästään jotain tiettyä, vaan osaa tunnistaa, mikä on sopivin tapa toimia kuhunkin tilanteeseen. Seuraavissa kappaleissa kuvailen näitä eri strategioita.

Kulttuurillinen dominointi tarkoittaa jatkuvasti oman kulttuurinsa mukaan toimimista jättäen toisen kulttuurin täysin huomioimatta. Historiallisesti tätä strategiaa ovat useimmiten käyttäneet suuret yhtiöt, joiden mielestä niiden tapa toimia on ainoa oikea tai toisen kulttuurin tapaa pidetään eettisesti ongelmallisena. Tämä tapa auttaa pitämään yrityksen toiminnan yhteisenä, mutta voi aiheuttaa ongelmia isäntäkulttuurin kanssa. (Adler 1997, 115.)

Kulttuurillinen mukautuminen on edellisen täydellinen vastakohta, eli sen sijaan että yrittäisi pakottaa omia kulttuurillisia käytäntöjään toisessa kulttuurissa, johtajat yrittävät imitoida

isäntäkulttuurin tapoja. Vaikkakin tämä tapa saattaa auttaa kommunikaatiota alaisten kanssa, liian vahvasti harjoitettuna saattaa aiheuttaa ongelmia kotikulttuurissa olevan yhtiön osan kanssa. (Adler 1997, 115-116.)

Kulttuurillinen kompromissi on edellisen kahden tavan yhdistelmä. Tässä tavassa molemmat puolet joustavat, jolloin kumpikin puoli voi olla tyytyväinen saadessaan ainakin osittain tahtonsa ja tapansa läpi. Mahdollinen ongelma tässä tavassa on, että se saattaa aiheuttaa kilpailua osapuolten välillä, ellei kompromissi ole tasapuolinen. Se saattaa myös aiheuttaa paineita johtajille saada oman yrityksen kannalta parempi kompromissi. (Adler 1997, 116.)

Kulttuurillisen välttelyn strategiassa käyttäydytään kuin konfliktia ei olisi olemassakaan ja on yleisemmin tavattavissa Kaukoidän maissa, joissa konflikteja vältetään kohtaamasta niin sanotusti kasvojen säästämiseksi. Tämä toimintatapa on usein käytössä, jos kyseinen ongelma on pienempi tai vähemmän merkittävä kuin tehtävä sopimus tai liikesuhde. Toimintatapana tällä voi välttää ikäviä konflikteja, mutta se ei todennäköisesti toimi pitkällä tähtäimellä. (Adler 1997, 116-117.)

Kulttuurillisen synergian idea on luoda ratkaisuja, jotka kunnioittavat jokaista mukana olevaa kulttuuria. Hyvä esimerkki tästä on esimerkiksi liikeneuvotteluissa käytetty kieli. Kun suomalainen yritys neuvottelee esimerkiksi japanilaisen yrityksen kanssa, useimmiten kommunikointiin käytetään englannin kieltä, jota molemmat osapuolet hyvin todennäköisesti osaavat, mutta joka ei ole kummankaan äidinkieli. (Adler 1997, 117.)

4 Kansainvälinen kommunikaatio

Kansainvälistä työtiimiä johdettaessa on tärkeää osata johtaa oikealla tavalla, jotta tiimi toimii mahdollisimman tehokkaasti. Kaikki maailman johtamiskoulutus ja tieto kulttuurien vaikutuksesta on kuitenkin turhaa, jos ei osaa oikealla tavalla kommunikoida asiaansa toisesta kulttuurista peräisin olevalle henkilölle. Tämän takia seuraavissa kappaleissa perehdyn kansainväliseen kommunikaatioon.

Kansainvälinen kommunikointi tarkoittaa eri maista tai kulttuureista peräisin olevien ihmisten keskeistä sanallista ja sanatonta kanssakäymistä. Ensimmäisiä asioita, joita on hyvä ottaa huomioon kansainvälisessä kommunikaatiossa, on, että eroja on paitsi eri kulttuurien välillä, mutta joissain kulttuureissa myös eri sosiaalisten luokkien ja jopa sukupuolten välillä. (Mikluha 1998, 5.)

Suomalaiset tunnetusti osaavat esittää asiansa hyvin ja ytimekkäästi, mutta suurin osa suomalaisista on ikävä kyllä liian ujoja, varautuneita ja vaikenavia voidakseen pitää yllä omaa

osaansa keskustelusta. (Mikluha 1998, 5) Suomalaisten vahvuuksiin kuuluvat luottamus, kyky sovittelaa, tasa-arvoisuus, suoruus ja edellä mainittu ammattimaisuus ja ammattikieli. Näiden hyveiden väärin tasapainottaminen voi tosin kääntää suomalaisen kommunikoijan hyveet häntä itseään vastaan, jolloin ujous muodostuu arkuudeksi, suorapuheisuus koetaan karkeutena ja ammattitaidottomana ja asiakeskeisyys välinpitämättömyydeksi. On siis tärkeää omata kulttuuriälyä ja osata tasapainottaa ja käyttää oikein näitä suomalaisten kulttuurillisia piirteitä, jolloin ne toimivat eduksi. (Lehtipuu 2010, 17.)

Suomalaisilta löytyy halua ja tarvittavat taidot kansainvälisessä kommunikaatiossa menestymiseen, mutta useimmiten suurimman esteen menestykselle kommunikaatiolle luovat suomalaiset kulttuurinormit. Useimmiten kansainvälisiä suhteita hoitamaan valitaan henkilö, jolla on hyvä tekninen ja kielellinen tausta, mutta ei oteta huomioon, ettei pelkkä hyvä kielitaito takaa menestynyttä kanssakäymistä. (Mikluha 1998, 5.)

Yksi suomalaisten parhaita piirteitä kommunikoinnissa, josta voi olla myös paljon hyötyä liiketapaamisissa, on kyky toimia sovittelijana. Suomalaiset ovat osoittautuneet halutuiksi neuvottelijoiksi monilla kansainvälisillä kriisialueilla, mistä todisteena Nobelin rauhanpalkinto, jonka Martti Ahtisaari sai juuri tästä roolista. Tietty taito ottaa toiset huomioon ja kuunnella sekä antaa arvoa kaikille osapuolille on olennaista monissa kansainvälisen kommunikaation tilanteissa. Erityisesti suomalaisten kyvystä kuunnella on hyötyä kulttuureissa, joissa on tärkeää säilyttää kasvonsa, kuten Japanissa tai Kiinassa. (Lehtipuu 2010, 18-19.)

Loppujen lopuksi monissa liiketalouden neuvotteluissa ja viestinnässä on kyse luottamuksesta. Suomalaisen kulttuurin merkittävä osa on olla sanojensa mittainen ja olla lupaamatta liikoja. Nämä piirteet ovat erittäin hyviä etuja suomalaisille, oli sitten kyseessä millainen kommunikointitilanne hyvänsä. (Lehtipuu 2010, 21.)

4.1 Kieli

Kommunikaatio liiketapaamisissa tapahtuu luonnollisesti puhumalla, joten kielten rooli kommunikaatiossa on merkittävä. On kuitenkin huomioitava, ettei yhteinen kieli yksin takaa onnistunutta kanssakäymistä. (Varner & Beamer 2011, 43-44.) On myös tärkeää ottaa huomioon toisen osapuolen kulttuurillinen tausta ja varautua oikein, jotta kanssakäynti sujuu mahdollisimman hyvin. (Varner & Beamer 2011, 44.)

Kielitaito on kaiken kansainvälisen kommunikaation kulmakivi. Suomen kieli ei ole kovin laajalti tunnettua maailmalla, joten suomalaisen on välttämätöntä osata vähintäänkin englannin kieltä. Suomalaiset osaavat englannin kielen yleensä melko hyvin, ja varsinkin kielioppi sujuu suomalaisilta. Vaikeuksia suomalaisille aiheuttavat ääntäminen, sanavaraston suppeus ja

mahdolliset väärät sanavalinnat. Sen enempää muita kieliä tutkimatta on suhteellisen turvallista olettaa, että sama pätee useimpiin muihinkin kieliin. (Mikluha 1998, 5.)

Kommunikoidessa voidaan käyttää jommankumman osapuolen äidinkieltä tai valita molemmille vieras kieli. Kansainvälisen liikemaailman yleisin kieli on englanti. Jos ei löydy kieltä, jonka kumpikin osapuoli hallitsisi, on mahdollista tietenkin käyttää tulkkia. Liikemaailmassa asiakkaan tai kumppanin kielen opetteleminen on paitsi käytännöllinen, myös yleisesti kohtelias ajatus. Vaikka toisen osapuolen kanssa neuvoteltaisiinkin englanniksi, useimmat ihmiset silti arvostavat, jos viitsii nähdä vaivan opetella esimerkiksi tervehdyksen toisen osapuolen kielellä. Näin voi osoittaa kiinnostusta ja kunnioitusta toista osapuolta ja tämän taustaa kohtaan. (Mikluha 1998, 5-6.)

Kun toimitaan kansainvälisissä tilanteissa, vierasta kieltä ei tietenkään voi pikaisesti oppia käyttämään sujuvasti. Useimmiten siinä ajassa, minkä tietää lähtevänsä komennukselle, ei ehdi kovinkaan paljon vierasta kieltä oppimaan, joten jos todella haluaa osata kieltä, täytyy ennakoida ja opetella joitain kieliä etukäteen. Se taas herättää kysymyksen, mitä kieliä tulisi opetella. (Varner & Beamer 2011, 52.) Englanti, venäjä, saksa, ranska ja japani ovat kaikki esimerkkejä tärkeistä kielistä maailmalla. Kiinan merkitys nousee jatkuvasti, ja jos tuotantokustannukset Kiinassa nousevat, Intian merkitys tuotantomaaana nousee, jolloin mahdollinen tarve osata hindiä nousee. Suomalainen koulutus onneksi tarjoaa hyvän kielellisen pohjan, sillä suomalaisissa kouluissa tarjotaan laaja kirjo mahdollisia opeteltavia kieliä, kuten suomi, ruotsi ja englanti.

Henkilöä ulkomaiselle komennukselle lähetettäessä, tämän kykyyn omaksua paikallinen kieli vaikuttaa monta tekijää kuten hänen ikänsä, motivaationsa ja koulutuspohjansa sekä yleinen kielellinen lahjakkuutensa. Vaikka hän tekisikin työnsä englannin kielellä, paikallisen kielen oppiminen saattaa antaa ulkomailla yllättävää itseluottamusta ja turvallisuudentunnetta. Lisäksi henkilöstön johtamisen kannalta tekee varmasti ihmeitä, kun pystyy kommunikoimaan sujuvammin alaistensa kanssa. (Mikluha 1998, 5.) Vieraita kieliä opiskellessa on useita eri kielten tasoja, jotka ovat oleellisia ulkomailla toimimisen kannalta.

Ammattikielitaito tarkoittaa kykyä puhua omaan ammattiinsa kuuluvista asioista. Suomalaisilla on yleisesti hyvä ammattikielitaito ja sanasto, varsinkin omalla alallaan. (Mikluha 1998, 6.) Selviytymiskielitaidolla tarkoitetaan kykyä esimerkiksi tervehtiä, esittäytyä ja puhutella ihmisiä. Vähintäänkin tällainen paikallisen kielen osaaminen olisi hyvä olla ulkomaankomennukselle lähdettäessä. (Mikluha 1998, 6.) Keskustelukielitaitoon kuuluu tuntemus siitä, kuinka keskustelu toimii paikallisessa kulttuurissa. Tämä tarkoittaa tuntemusta esimerkiksi siitä, mitä hiljaisuus tarkoittaa, miten siihen tulisi reagoida, kuinka saada puheenvuoro ja kuinka ilmaista eriävä mielipide. (Mikluha 1998, 6.) Sosiaalinen kielitaito tarkoittaa, että henkilö osaa pait-

si keskustella kulttuurin tapojen mukaisesti ja saada viestinsä perille, mutta hän osaa myös viestittää asiansa kohteliaisuusasteen ja sävyn. Tämä tarkoittaa, että henkilö tuntee paikallisen kielen ja tietää mikä tulkitaan kohteliaaksi tai loukkaavaksi kyseisessä kulttuurissa. (Mikluha 1998, 6.)

Useimmat ihmiset ymmärtävät kuultua kieltä paremmin kuin osaavat itse puhua sitä. Mahdollisia syitä tähän voivat olla ujous kokeilla omaa puhetta, pelko että käyttää vääriä sanoja, motivaation heikentyminen vaikeuksien takia tai liian pitkään ajatteleminen, minkä ansiosta ei osallistu keskusteluun. (Varner & Beamer 2011, 57.)

Merkittävä osa kansainvälisessä kommunikaatiossa ymmärtämisen kannalta on ottaa huomioon paikallinen ääntäminen. Kommunikonin tapahtuessa toiselle osapuolelle vieraalla kielellä voi tämä aiheuttaa hänelle ääntämisvaikeuksia, mikä taas voi vaikeuttaa merkittävästi tämän henkilön ymmärtämistä. (Mikluha 1998, 6.)

Esimerkkinä tästä toiminee esimerkiksi useimmat Kaukoidän maat kuten Japani ja Kiina, kun käytetään englannin kieltä. Japanin kielessä l-äänne korvataan r-äänteellä, johtuen äänteiden vieraudesta joka voi aiheuttaa ongelmia. Lisäksi esimerkiksi japanin kielessä äänteet ovat itse asiassa lähempänä suomen kieltä kuin englantia. Tämä voi aiheuttaa ongelmia englantia ääntäessä, joka olisi hyvä ottaa huomioon valmistautuessa mahdollisiin neuvotteluihin. (Mikluha 1998, 6-7.)

4.2 Kulttuurin vaikutus kieleen

On myös otettava huomioon, miten eri kulttuurilliset piirteet, kuten arvot, käsitteet, sosiaaliset asemat, kulttuurilliset tabut ja sosiaalinen eriarvoisuus vaikuttaa kieleen. (Mikluha 1998, 7) Karkea esimerkki tästä olisi, ettei vaikkapa Japanin keisarille voi puhua samalla tavalla ja samoilla keskustelun säännöillä kuin Japanin kansalaiselle.

Kun valmistautuu kansainväliseen kanssakäymiseen, on hyvä selvittää näitä kulttuurillisia vaikutuksia ja sääntöjä, jottei loukkaa keskustelukumppaniaan. Lisäksi vastapuolen huomioon ottaminen tässäkin asiassa ei varmasti tee ainakaan huonoa vaikutelmaa.

Joissain kulttuureissa on tärkeää perehtyä myös esimerkiksi paikallisiin käsitteiden eroihin verrattuna Suomeen. Esimerkki tästä on vaikkapa, ettei Aasiassa valheen käsite ole täsmälleen sama kuin Euroopassa. Aasiassa tärkeämpää kuin asian todellinen sisältö on, mihin kyseisellä valheella tai totuudella pyritään. Toinen hyvä esimerkki tästä on tulevaisuuden käsite Arabimaissa. Arabimaissa uskotaan, että koska tulevaisuus tulee tapahtumaan Allahin tahdosta, tuo erittäin huonoa onnea puhua siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu koska ihminen ei voi

tuntea Allahin tahtoa etukäteen. (Mikluha 1998, 7.) On siis hyvä selvittää joitain merkittävämpiä käsitteitä, niiden tarkoitusta ja käyttöä kohdekulttuurissa etukäteen. Näin voi välttyä epämuikavilta ja mahdollisesti liiketoimien kannalta tuhoisilta erehdyksiltä.

Kaikissa kulttuureissa ja erittäin monissa tilanteissa tulee nykypäivänä käytettyä kielikuvia. On kuitenkin huomattavaa, että vaikka sama kielikuva olisikin käytössä useissa eri maissa ja kulttuureissa, sen tarkoitus saattaa vaihdella merkittävästi. Tämän takia kansainvälisessä kommunikaatiossa kielikuvia käytettäessä on tärkeää tuntea kulttuurillinen tausta käyttämälleen kielikuvalle ja kuinka se kyseisessä kulttuurissa tulkitaan. (Mikluha 1998, 8.)

Erittäin hyvä esimerkki tästä on englanninkielinen sanonta "A rolling stone gathers no moss", joka kirjaimellisesti käännettynä tarkoittaa, että kierivä kivi ei sammaloidu. Englannissa tämän sanonnan ymmärretään tarkoittavan, että ihminen, joka vaihtaa jatkuvasti työpaikkaa ei rikastu tai esimerkiksi ihminen, joka vaihtaa koko ajan ihmissuhteita ei koskaan koe syvempiä tunteita. Tämä sanonta on käytössä myös Japanissa, jossa sitä käytetään varoituksena lyhytjänteisyydestä. Toisaalta tämä sanonta on myös käytössä esimerkiksi Amerikassa, missä sanonnan koetaan yleisesti tarkoittavan, että paikoilleen jääminen riistä mahdollisia kokemuksia ja tulisi pysyä koko ajan liikkeessä välttyäkseen "sammaloitumista". (Mikluha 1998, 8.)

Jos siis aikoo käyttää kielikuvia, jotka ovat itselle tuttuja kansainvälisissä tilanteissa, on hyvä selvittää ja harkita jonkin verran kuinka kyseinen kielikuva koetaan vastapuolen kulttuurissa. Vaikka toinen osapuoli ei tuntisikaan sanontaa, voivat he kokea sen silti eri tavalla, jos tulevat erilaisesta kulttuurista.

4.3 Tervehtiminen

Kanssakäyminen lähes poikkeuksetta alkaa toisen osapuolen tervehtimisellä, joten on olennaista tietää ainakin jonkin verran eri kulttuureissa käytössä olevia tervehdyksiä. Isäntäkulttuurissa käytettävän tervehtimistavan tietäminen antaa aina vahvan lähtökohdan. Tässä selitän jonkin verran eri tervehdystavoista ja missä niitä käytetään.

Kätteleminen on normaalia lähes joka puolella maailmaa, joskin kaikkein yleisintä länsimaissa. Kättelemisestä on hyvä tietää, ettei kaikkialla maailmassa kätellessä ole asiallista puristaa yhtä lujaa kuin esimerkiksi Suomessa. Esimerkiksi Turkissa tiukkaa kättelyä pidetään epäkoheteliaana, eikä Japanissakaan tulisi puristaa lujaa, sillä kättely on uudehko tapa yhä Japanissa, eivätkä kaikki ole tottuneet siihen vielä. (Mikluha 1998, 9.)

Kumartaminen on perinteinen tapa tervehtiä Japanissa ja Koreassa. Japanissa kumartamatta jättäminen saatetaan tulkita ylimielisyydeksi. On myös huomattavaa että kumarruksen syvyys

osoittaa kunnioitusta ja perinteisesti alempiarvoinen henkilö kumartaa syvempään. (Mikluha 1998, 9.)

Kädelle suuteleminen on tapana käytössä lähinnä enää Itä-Euroopan maissa kuten Puolassa ja Romaniassa sekä jossain määrin Itävallassa. Italiassa koetaan kohteliaaksi että naimisissa olevaa naista suudellaan kädelle ja Ranskassa jos nainen ojentaa kätensä kämmenselkä ylöspäin, tarkoittaa se lupaa kevyeen kämmensuudelman. (Mikluha 1998, 9.)

Poskisuudelma on lähinnä keski- ja eteläeurooppalainen tapa tervehtiä hyviä ystäviä, etenkin naispuoleisia. Poskien järjestys ja poskisuudelmien määrä vaihtelee maittain, joten on hyvä perehtyä asiaan etukäteen. Ranskassa ja Hollannissa on tapana suudella kolme kertaa ja ensimmäisenä vasemmalle. Isossa-Britanniassa ja Saksassa sen sijaan määrä on kaksi ja ensimmäisenä oikealle poskelle. (Mikluha 1998, 10.)

Syleily on tapana lähinnä Etelä-Euroopassa ja osin Keski-Euroopassa ja Latinalaisessa Amerikassa. Tällä tavoin tervehditään lähinnä hyvien miespuolisten ystävien kesken. On tärkeää huomioida että Aasiassa tämä tapa koetaan liian henkilökohtaisena. (Mikluha 1998, 10.)

4.4 Esittäytyminen

Esittäytyminen on merkittävä osa kanssakäymistä, johon on kansainvälisiä suhteita solmittaessa hyvä keskittää jonkin verran huomiota. Suomalaisessa kulttuurissa useimmiten henkilö esittelee itse itsensä, joskin usein, kenties kulttuurillisten arvojemme takia, suomalainen ihminen ei usein itseään esitellessä puhu riittävän selkeästi. On myös tärkeää ulkomailla esittäytyessä osoittaa riittävää kunnioitusta toista osapuolta kohtaan ja keskittyä sillä hetkellä esiteltävään eikä vain kiirehtiä esittelemään itseään seuraavalle. (Mikluha 1998, 11.)

Joissain kulttuureissa tapoihin kuuluu, että esittelyn suorittaa kolmas henkilö, joka on useimmiten molempien osapuolten tuttu. Esimerkki tästä on Etelä-Korea, missä esittelyn suorittaa yleisesti kummankin osapuolen ystävä. Tämä on merkittävää, sillä Etelä-Koreassa henkilöä, jota ei ole esitelty, yleensä vältetään huomioimasta. (Mikluha 1998, 11.)

Käyntikortti on liike-elämässä ja kansainvälisessä kommunikaatiossa elintärkeä osa kanssakäymistä, sillä se helpottaa verkostoitumista ja parantaa mahdollisuuksia että ihminen muistetaan. Useimmissa länsimaissa ei käyntikorttien vaihtamisessa ole erityistä rituaalia tai sääntöjä, mutta tietty kunnioitus toiselta saatua käyntikorttia kohtaan on suotavaa. Useimmiten länsimaissa ei anneta ensimmäisellä tapaamisella käyntikorttia, eikä Amerikassa käyntikorttia anneta, ellei toisen osapuolen nimenomaisesti haluta olevan yhteydessä jatkossakin. (Mikluha 1998, 12.)

Käyntikorttien vaihtamisessa oma lukunsa ovat Etelä-Korea ja Japani, joissa käyntikortti on erittäin paljon merkittävämpi kuin länsimaissa. Etelä-Koreassa henkilö, jolla ei ole käyntikorttia on yhteiskunnallisesti mitätön, toisin sanoen häntä ei ole käytännössä olemassa. Japanissa taas käyntikortti eli meishi nähdään henkilön jatkeena, josta näkee kyseisen henkilön aseman. Käyntikortin esittämättä jättäminen on paitsi erittäin paha etikettirikkomus, aiheuttaa myös suuren unohdetuksi tulemisen riskin. (Mikluha 1998, 12.)

Lisäksi Japanissa on käyntikortin antamiselle oma seremoniansa. Ensinnäkin käyntikortti tulee ojentaa nimi oikein päin vastaanottajaan nähden. Korkeampi-arvoisten henkilöiden tapauksessa kortti tulee sekä ojentaa että vastaanottaa käyttäen molempia käsiä ja aina kortteja vaihdettaessa tulee kumartaa. Käyntikortti tulee sen jälkeen lukea, mikä osoittaa kunnioitusta ja hyviä käytöstapoja, ja sen jälkeen kortti on laitettava huolellisesti talteen. Käyntikortin epäkunnioittava kohtelu on sama kuin osoittaisi epäkunnioitusta kortin antajaa kohtaan. Missään nimessä korttia ei saa taittaa tai vain laittaa huolimattomasti taskuun. Neuvotteluiden aikana käyntikortit usein laitetaan pöydälle papereiden viereen istumajärjestyksen mukaan ja on kohteliasta hypistellä käyntikorttia välillä. (Mikluha 1998, 12.)

4.5 Ihmisten puhuttelu

Yleisesti ihmisiä puhuteltaessa on aika pitkälti yleisesti maailmalla pätevät säännöt. Liiketoiminnan piirissä on hyvä olla kunnioittava ja kohtelias toista osapuolta kohtaan. Ensinnäkin yleisesti maailmalla on tapana käyttää ihmisen tittelä häntä puhuteltaessa, paitsi Amerikassa ja Hollannissa, joissa ei titteleitä käytetä tohtori-tittelä lukuun ottamatta. (Mikluha, 1998, 12) Lisäksi on kohteliasta teititellä toista osapuolta, ellei sinuttelusta ole erikseen sovittu aikaisemmin. Useimmissa kulttuureissa erikseen pyytämätön sinuttelu koetaan erittäin epäkohteliaana ja epäkunnioittavana. (Mikluha 1998, 16.)

4.6 Small Talk

Suomalaiset ovat perinteisesti asiaorientoituneita puhujia, minkä ansiosta suomalaiset eivät useimmiten ole vahvimmillaan niin sanotuissa small talk-tilanteissa. Tästä huolimatta small talk on erittäin iso osa kommunikointia useimmissa kansainvälisissä tilanteissa, joten on tärkeää hallita se edes jossain määrin. (Mikluha 1998, 16.)

Hyviä tapoja olla keskustelussa mukana on puhumalla aiheista, jotka liittyvät keskustelukumppanin kulttuuriin tai kiinnostuksen aiheisiin. On myös tärkeää myötäellä keskustelussa mukana, sillä useissa kulttuureissa pelkkä hiljainen kuuntelu saatetaan tulkita kiinnostuksen puutteeksi. Tämän voi tehdä esimerkiksi hymyilemällä, nyökkäilemällä, katsekontaktin avulla

ja pienillä ilmaisuilla asiaan liittyen, kuten sanomalla yes tai that's interesting. Lisäksi voi tehdä kysymyksiä tai kommentteja asiasta pitääkseen keskustelua yllä. (Mikluha 1998, 16.)

Hyviä tapoja valmistautua tällaisiin keskusteluihin on pysyä ajan tasalla ajankohtaisista aiheista esimerkiksi seuraamalla erityisesti kohdekulttuuriin liittyviä uutisia. Lisäksi, on hyvä idea perehtyä kulttuuriin yleisesti, jotta voi paremmin keskustella siitä. (Mikluha 1998, 16.)

4.7 Sanallinen ja sanaton viestintä

Sanattoman viestinnän merkitystä ei tule aliarvioida ja on hyvä tietää sen asema isäntäkulttuurissa, jotta voi paremmin pitää silmällä omaansa ja muiden sanatonta viestintää. Suomi on viestinnän merkityksen kannalta erikoisessa asemassa, sillä se on idän ja lännen välissä. Lännessä useimmiten sanallisen viestinnän tärkeys korostuu, kun taas idässä usein sanaton viestintä ja yleinen ilmapiiri on merkityksellisempää kuin sanottu asia. Koska Suomi sijoittuu lännen ja idän välimaastoon kulttuurillisesti, on suomalaisten välillä vaikeaa samaistua täysin kumpaankaan. Merkittävää suomalaisessa kulttuurissa ovat ilmeet, äänensävyt, ruumiinkieli ja eleet. Lisäksi sanoilla on vahva merkitys, joskin ne ovat vain pieni osa kokonaiskuvaa. (Mikluha 1998, 17.)

Yleinen tapa jakaa maita sanallinen ja sanattoman viestinnän suhteen on matalan merkitysyhteyden eli low context ja korkean merkitysyhteyden eli high context maihin. (Mikluha 1998, 17.) Matalan merkitysyhteyden maihin kuuluu esimerkiksi Yhdysvallat, Saksa, Skandinavian maat sekä Puola (Nishimura, Nevgi & Tella 2012.) Korkean merkitysyhteyden maita taas ovat esimerkiksi Japani, Kiina, Arabimaat ja Etelä-Amerikka. (Nishimura ym. 2012.)

Korkean merkitysyhteyden kulttuureissa tarkoitettu sanoma on usein syvemmällä sanotussa asiassa, eikä asiaa välttämättä sanota suoraan. Tällöin kuuntelijan odotetaan kuuntelevan tarkkaan ja osaavan niin sanotusti lukea rivien välistä. Korkean merkitysyhteyden kulttuuri perustuu tarkkoihin normeihin ja sosiaaliseen hierarkiaan. Tällöin on tärkeää että kuuntelija tuntee kulttuuria ja sen perusteita osatakseen ymmärtää sanoman silloinkin, kun sitä ei sanota suoraan. (Nishimura ym. 2012.)

Matalan merkitysyhteyden kulttuureissa taas asiat useimmiten sanotaan suoraan sanallisesti, ja jos jotain jää epäselväksi, se odotetaan selitettävän. Matalan merkitysyhteyden kommunikaation peruspiirteisiin kuuluu usein erittäin paljon enemmän sanallisen kommunikaation käyttöä, mikä saattaa johtaa huomattavasti korkean merkitysyhteyden kulttuureissa tapahtuvia pitempiin keskusteluihin. (Nishimura ym. 2012.)

4.8 Vaiteliaisuus Suomessa ja maailmalla

Suomalaiset ovat poikkeuksellisen vaiteliasta kansaa verrattuna useimpiin länsimaihin. Tämä voi luoda epämukavia tilanteita kommunikoitaessa monien muiden eurooppalaisten kulttuurien kanssa, joiden tapoihin ei kuulu samalla tavalla hiljaisuutta. Esimerkkejä tästä ovat esimerkiksi britit, saksalaiset tai amerikkalaiset. Kun suomalaiseen kulttuuriin yleisesti kuuluu ajatella asiansa loppuun asti ennen sen sanomista, näissä kulttuureissa usein ajatusprosessi ajatellaan ääneen. (Mikluha 1998, 21.)

Kaukoidän ja Arabimaissa taas tämä hiljaisuudensietokyky voi olla merkittävä etu, sillä näissä kulttuureissa eivät pitkätäkään tauot puheessa ole erikoisia. Kaukoidän kulttuureissa kuten Japanissa ja Kiinassa hiljaisia taukoja puheessa pidetään kohteliaana tapana ja lepoaikana, jolloin mietitään ja sulatellaan sanottuja asioita. Arabimaissa taas Koraani opettaa, että Allah antoi ihmiselle kaksi korvaa ja yhden suun, jotta tämä voisi kuunnella kaksi kertaa enemmän kuin sanoo. Ei siis ole tarpeen täyttää kaikkia hiljaisuuksia näissä kulttuureissa, sillä se saateen jopa nähdä epäkohteliaana. (Mikluha 1998, 21.)

Sanattomassa viestinnässä on monia merkittäviä elementtejä, jotka muodostavat suurimman osan varsinaisesta kommunikaatiosta. Seuraavaksi katson tärkeimpiä näistä elementeistä. Suomalaiset perinteisesti pitävät keskustelukumppaneihinsa pitempää välimatkaa kuin useimmat länsimaiset kulttuurit. Suomalaiset useimmiten pitävät noin metrin välimatkaa keskustelukumppaniin välttääkseen ahdistavaa tunnetta, kun taas esimerkiksi latinalaisamerikkalaiset saattavat pitää vain 25 senttimetrin välimatkaa. (Mikluha 1998, 35.)

Monissa latinalaisissa kulttuureissa kosketetaan jatkuvasti keskustelukumppania ystävyyden merkinä, ja tästä kosketuksesta perääntyminen saatetaan tulkita jopa loukkaavaksi. Suurimmassa osassa aasialaisista kulttuureista taas jatkuvaa koskettamista vältetään, mutta saman sukupuolen koskettaminen on hyväksyttävää. (Mikluha 1998, 35.)

Katsekontakti on merkittävä osa länsimaista kulttuuria, ja usein katsekontaktia välttelevä henkilö saatetaan kokea epäluotettavaksi. Samoin arabimaissa katsekontakti on tärkeää ja sen vältteleminen saatetaan kokea jopa koppavaksi. Aasialaisissa kulttuureissa taas jatkuva katsekontakti ei ole kohteliasta, ja se koetaan kunnioituksen puutteena ja joskus jopa henkilökohtaisena loukkauksena. Aasiassa keskustelukumppania katsotaan suoraan silmiin vain erittäin ohimenevästi, ja katse ohjataan hieman toisen ohi. (Mikluha 1998, 35-36.)

Toinen ero länsimaiden ja Kaukoidän välillä kunnioituksen osoittamisessa on asento. Länsimaissa kunnioitusta korkeampi arvoiselle henkilölle osoitetaan nousemalla seisomaan, kun

tämä tulee huoneeseen, kun taas aasialaisissa kulttuureissa kunnioitusta osoitetaan jäämällä istumaan. (Mikluha 1998, 36-37.)

Koska erilaiset eleet eroavat ainakin jossain määrin maittain, ei ole ehkä paras idea ruveta opettelemaan kaikkia niiden merkityksiä. Sen sijaan on hyvä tietää joitain eleitä, joita voidaan kokea loukkaavina. Esimerkki tästä on peukalon ylhäällä pitäminen. Vaikka se onkin positiivinen ele Suomessa ja monissa länsimaissa, Arabimaissa ja Afrikassa se tulkitaan erittäin karkeana ja loukkaavana eleenä verrattavissa keskisormeen monissa länsimaissa. (Mikluha 1998, 37-38.)

5 Käytännön osuus

Projekti käynnistyi keskustelulla ohjaajien kanssa, jossa keskustelin projektin aiheesta ja olisiko se soveltuva. Opinnäytetyöohjaajakseni valittiin Piia Haavisto. Tämän jälkeen aloin etsimään yritystä, jolle voisin suorittaa projektin. Sovittuani tekeväni projektin TalentPro Solutions Oy:lle sovimme opinnäytetyöohjaajani kanssa tavoitteet projektille sekä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavat tehtävät.

Ensimmäinen käytännön tehtävä oli valmistaa projektille mind-map, joka valmistui 12.4.2012. Tämän jälkeen käytännön työt jatkuivat projektin teorian lukemisella ja teoriapaketin koamisella. Teorian lähetin opinnäytetyöohjaajan arvioitavaksi viimeisiä korjauksia varten 28.9.2012, jonka jälkeen teoria hiottiin lopulliseen muotoonsa saadun palautteen perusteella.

Projektissa suoritettavaksi tutkimusmuodoksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska pohjimiltaan olisi ollut erittäin vaikeaa, ellei mahdotonta saada riittävää määrää haastatteluita kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa, että tutkimuksessa käytetään pienempää otosta, jota haastateltiin tarkemmin. Tämä päätös oli välttämätön projektin onnistumisen kannalta, sillä tutkimukseen haastateltavia ei ole tavoitettavissa riittävästi, että tutkimus olisi voitu suorittaa kvantitatiivisesti.

On myös tärkeää huomioida että haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, eli haastattelussa ei kyselty yleisesti henkilöstöhallinnosta tai henkilöstöjohtosta. Sen sijaan haastattelut olivat erittäin tarkasti keskittyneet kansainväliseen henkilöstöjohtoon ja kulttuurin vaikutukseen henkilöstöjohtoon näkökulmasta. Tämä teema valittiin, koska tutkimuksen otoksen tiedettiin alusta alkaen jäävän pieneksi, joten oli tärkeää että näistä haastatteluista saatiin mahdollisimman paljon hyötyä irti.

Seuraavaksi projektissa tehtiin kyselylomake teoriassa esille nousseita asioita silmällä pitäen. Kyselyn ensimmäisen version lähetin arvioitavaksi opinnäytetyöohjaajalle 24.9.2012, josta

saadun palautteen perusteella muokkasin kyselyä parempaan muotoon ja liitin sitä paremmin teoriaan. Samalla tein muokkauksia teoriaan ja aloin selvittää sopivia yritysjohtajia haastatteltaviksi tutkimusta varten.

4.10.2012 lähetin ensimmäiset haastattelupyynnöt tutkimusta varten sähköpostilla yritysjohtajille. Samalla kun odotin vastauksia, jatkoin teorian sekä kyselyn hiomista. Saatuni ensimmäiset vastaukset haastattelupyyntöihin ensimmäiset haastattelut sovittiin 8 ja 9.10.2012. Näiden haastattelujen jälkeen sain sovittua vielä haastattelun 19.10.2012, jonka jälkeen lähetin haastattelupyynnöt uudestaan saadakseni muutaman haastattelun lisää. Tämän jälkeen sain haastattelun sovittua 24.10.2012. Haastattelut suoritettiin nimettöminä puhelimitse.

Odottaessani viimeistä haastattelua aloin 22.10.2012 analysoida saatujen haastattelujen tuloksia ottaen huomioon analyysissä viimeisen haastattelun mahdollisesti aiheuttamat muutokset. Lisäksi aloin tällöin koota lopullista raporttia arvioitavaksi. Tämä raportti palautettiin äidinkielen tarkastusta varten 29.10, samalla kun ilmoittauduin Opinnäytetyön julkaisuseminaariin, joka on 19.11.

Tutkimuksen luotettavuus on turvattu, sillä tutkimuksessa suoritettujen haastattelujen tulokset otettiin talteen sellaisina kuin ne saatiin. Tämän jälkeen kyseisiä tuloksia verrattiin sekä tähän projektiin kerätyyn teoriakirjallisuuteen, sekä aikaisemmin suoritettuihin tutkimuksiin alalta. Lisäksi projektissa käytetty teorialieto on kerätty luotettavista lähteistä, kuten aiheeseen liittyvät korkeakoulututkimukset.

5.1 Aikataulu

Projektin Mind-map valmistui 12.4.2012, jolloin myös sovittiin projektiin tutkittavasta teoria-aiheista ja projektin toteutuksesta. Mind-map palautettiin tällöin Piia Haavistolle ja samalla ensimmäiset projektin lähdeoteokset haettiin teoriapaketin kokoamista varten. Projektia oli alun perin tarkoitus työstää kesän aikana, mutta tämä ei ikävä kyllä onnistunut.

Projekti jatkui viikkoina 37-38, jolloin projekti edistyi keskustelulla opinnäytetyöohjaaja Piia Haaviston ja Peer 2 Peer sihteerin Nina Vilanderin kanssa, jolloin opinnäytetyön aikataulu tarkentui, sovittaessa projektin väliseminaarin päivämääräksi 15.10 ja projektin palautuksen päivämääräksi 29.10. Tässä yhteydessä myös keskusteltiin tarkemmin projektiin liittyvästä tutkimuksesta ja sen suorittamisesta, jolloin käytettäväksi tutkimustavaksi sovittiin kvalitatiivinen tutkimus.

Viikolla 39 teoriapaketti valmistui ja lähetettiin opinnäytetyöohjaajan arvioitavaksi. Viikolla 40 teoriapakettiin tehtiin opinnäytetyöohjaajan pyytämiä muutoksia ja haastattelupyynnöt

lähetettiin tutkimukseen halutuille henkilöille. Viikkoina 41–42 suoritettiin ensimmäiset haastattelut sekä aloitettiin projektin raportin kirjoittaminen. Viikolla 43 suoritettiin viimeinen haastattelu ja viimeisteltiin raportti arvioitavaksi. Viikolla 44, 29.10 oli projektin arvioitavaksi palauttamisen sovittu päivämäärä.

26.10 projektin loppuraportti lähetettiin opinnäytetyöohjaajan arvioitavaksi, josta saatujen kommenttien perusteella tehtiin muokkauksia raporttiin. 29.10 projektin loppuraportti lähetettiin äidinkielen tarkistukseen, minkä lisäksi ilmoittaudivin 19.11 järjestettävään opinnäytetöiden julkaisuseminaariin.

6 Tulokset

Suoritettuun kyselyyn vastasi neljä eri yrityksen henkilöstöhallinnon johtajaa, joista jokaisella oli usean vuoden kokemus johtoasemasta suuressa, monikansallisessa yrityksessä.

Kysymykset yksi ja kaksi käsittelivät haastateltavan henkilön kokemusta johtoasemassa sekä kuinka iso osa tästä ajasta oli monikansallisen tiimin johtamisessa. Ensimmäinen kysymys oli kyseisen henkilön aika johtoasemassa, jossa vastaukset olivat neljästä vuodesta 25 vuoteen, joten jokaisella haastateltavalla oli takanaan usean vuoden kokemus johtamisesta yleisesti. Toinen kysymys taas oli, kuinka kauan henkilö oli johtanut monikansallista henkilöstöä. Tässä tapauksessa lyhyin aika oli neljä vuotta, kun taas pisin aika 14 vuotta. Näiden tulosten perusteella voi sanoa, että jokaisella haastateltavalla oli riittävä aiheeseen liittyvä kokemus.

Seuraavat kaksi kysymystä olivat, oliko tänä aikana tapahtunut muutoksia henkilöstöjohtossa ja asenteissa monikansallisessa henkilöstöjohtamisessa sekä esimerkkejä näistä muutoksista. Jokainen haastateltava sanoi, että tänä aikana oli tapahtunut muutoksia. Esimerkkeinä vastattiin monimuotoisuuden tärkeyden merkittävä nousu, Suomen kansainvälistyminen sekä kulttuurin ja kommunikoinnin merkityksen muutos. Haastatteluissa nousi tässä vaiheessa esiin erittäin suuri muutos asenteissa kulttuurin merkitystä kohtaan viime vuosina, jonka ansiosta henkilöstöjohton maailmassa otetaan monipuolisuus erittäin paljon vakavammin, sekä johtajien kommunikaatiotaitojen tärkeyden nousu. Toisessa, vuonna 2011 Vaasan Ammattikorkeakoululle suoritetussa tutkimuksessa, suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kansainvälistymisen myötä heidän edustamiensa yritysten henkilöstöjohto oli muuttunut. (Mäkinen, 2011, 67) Tämä heijastaa vahvasti myös tätä tutkimusta, sillä jokainen vastaaja sanoi, että heidän johtotyönsä aikana tapahtuneen merkittäviä muutoksia henkilöstöjohton maailmassa.

Seuraavat kaksi kysymystä olivat, kuinka haastateltavat kokivat kulttuurin vaikuttavan ihmisten työntekoon, sekä esimerkkejä tästä. Kuten aiemmassa kysymyksessä useimmat haastateltavat sanoivat kulttuurin vaikuttavan merkittävästi työskentelyyn. Henkilövuokrausfirmassa

johtoasemassa oleva sanoi, että kulttuurin vaikutus riippuu asiakasyrityksestä eikä nostanut esimerkkejä esille. Tämä on merkittävä muutos vuosituhaten vaihteessa suoritettuihin tutkimuksiin, joissa oltiin sitä mieltä, ettei kulttuuri vaikuta työskentelyyn. On myös tärkeää huomioida, että kaikki annetut esimerkit liittyivät kommunikaatioon ja kulttuureissa oleviin odotuksiin puolin ja toisin.

Seuraava kysymys kyselyssä oli, vaikuttaako alaisten kulttuuri kyseisen henkilön omaan työskentelyyn. Kolmessa haastattelussa neljästä haastateltava vastasi vaikuttavan, kun taas yksi henkilö sanoi, ettei toisen kulttuuri vaikuta hänen omaan työskentelyynsä. Tämän yhteydessä oli seuraava kysymys, jossa pyydettiin tarvittaessa esimerkkejä näistä vaikutuksista. Vaikutuksina nousi esiin henkilöiden töihin orientointi, joka, tehtävä eri tavalla sekä että johtamisen on oltava kulttuurisidonnaista, eli otettava toisen kulttuuri huomioon kun johtaa monikulttuurillista henkilöstöä ja toimittava eri kulttuurien yhteydessä eri lailla. Tämä on toinen merkittävä muutos kansainvälistä henkilöstöjohtamista tutkittaessa esille nousseisiin tutkimuksiin, joissa vuosituhaten vaihteessa yleinen asenne oli ollut, ettei kulttuurin tulisi vaikuttaa johtajan työskentelyyn. Näitä tuloksia Ulla Mäkisen Vaasan Ammattikorkeakoululle suorittamaan tutkimukseen verratessa huomaa, että myös hänellä lähes kaikki vastaajat sanoivat että heidän yrityksensä johdossa otettiin huomioon henkilöstön kulttuuri. (Mäkinen, 2011, 63)

Seuraavaksi haastattelussa kysyttiin olivatko haastateltavat kohdanneet haasteita johtaessaan monikansallisia tiimejä sekä esimerkkejä näistä haasteista. Jokainen haastateltava sanoi kohdanneensa haasteita, joista esimerkkeinä nousi esiin henkilökuntaan kohdistuviin tutkimuksiin suhtautuminen, joka vaihteli kulttuurista toiseen sekä erilaiset esittelyt ja haasteet kommunikoida tehokkaasti ja vastakulttuuriin sopivasti. Tämä on aikaisemmissa tutkimuksissa esille nousseiden tulosten sekä teoriassa esiin nostettujen aiheiden mukaista, sillä useimmiten haasteina esille nousi kommunikointi ja kulttuurillinen asioihin suhtautuminen. Toinen esille noussut asia oli päätösten hitaus, ymmärtäminen ja implementointi. Muissa tutkimuksissa joihin tätä tutkimusta varten perehdyin, oli noussut samoja teemoja esiin.

Tämän jälkeen haastattelussa kysyttiin, kuinka henkilöt olivat ratkaisseet näitä haasteita. Tutkimuksiin suhtautuminen korjattiin tapauskohtaisesti pääasiassa ottamalla kulttuurin vaikutus huomioon tutkimuksia tulkittaessa. Päätöksiin liittyvissä haasteissa ratkaisuna oli käytetty esivalmistelua varmistamaan tehokas kommunikointi ja seuranta sekä positiiviset korjaukset, kun toiminnassa on häiriöitä. Valmistautumisen lisäksi kommunikoinnissa on käytetty eri tilanteisiin eri kommunikoinnin tapoja erityisesti ottaen huomioon eri kulttuurien sensitiivisyyden aste. Kulttuurista johtuvia palkkaamishaasteita rekrytointialalla on yritetty ratkaista keskittymällä rekrytointivaiheessa puhtaasti osaamiseen. Suomalaisilla yrityksillä tämä oli vuonna 2005 suoritettussa tutkimuksessa erittäin erilainen tulos, jossa todettiin, ettei ulko-

maalaistaustaisia ihmisiä aktiivisesti rekrytoida Suomessa. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, ettei suomalainen tutkinto ole merkittävä rekrytointiperuste. (Söderqvist, 2005, 10.)

Seuraava kysymys oli, mitä hyötyjä haastateltavat kokivat monikansallisuudesta syntyvän. Poikkeuksetta kaikki haastateltavat sanoivat monikansallisuuden laajentavan tiimin näkemystä sekä parantavan ideointiprosessia. Lisäksi haastateltaessa nousi esille, että monikansallisuus parantaa ideoiden laatua. Lisäksi kunkin asiakaskunnan kulttuuri on työryhmässä välttämätöntä. Tämä heijastaa myös aikaisempia asenteita sekä teoriassa esille nousseita teemoja monikansallisuuden hyödyistä. Merkittävän tästä tuloksesta tekee, että teoriakirjallisuudessa nostettiin esille, että aikaisemmin johtoroolissa olevat henkilöt kokivat monikansallisuudella olevan hyvin vähän jos ollenkaan hyötyjä. Kun tätä vertaa Ulla Mäkisen Vaasan Ammattikorkeakoululle vuonna 2011 suorittamaan tutkimukseen, hänen tutkimuksessaan kaikki vastaajat kokivat monikansallisuuden tuovan yritykselle kilpailuetua. (Mäkinen, 2011, 63) Tätä voi pitää tutkimuksen merkittävimpänä tuloksena, sillä verrattaessa aikaisempiin tutkimuksiin, tämä on ainoa teema joissa näkyy merkittäviä muutoksia. Esimerkki tästä muutoksesta on Minna Söderqvistin vuonna 2005 tekemä tutkimus, jossa todettiin, etteivät suomalaiset yritykset huomioi monikansallisuutta aktiivisesti. (Söderqvist, 2005, 10)

Haastattelujen viimeinen kysymys oli, mitä neuvoa haastateltavat haluaisivat antaa monikansalliseen johtoasemaan alkavalle. Neuvoja tuli monenlaisia. Ensinnäkin on hyvä aloittaa keskustelemalla selväksi osapuolten odotukset sekä tehdä selkeät pelisäännöt, joiden mukaan toimia. Muita neuvoja oli keskittyä rekrytointivaiheessa ihmisten osaamiseen ja keskittyä enemmän kulttuuriin orientaatiovaiheessa, jolloin on elintärkeää välttää väärinkäsityksiä. Lisäksi neuvottiin ottaa kulttuuri ja sen vaikutus vakavasti, erotella mitkä asiat ovat kulttuurista riippumattomia ja mitkä riippuvaisia, joustaa kunkin kulttuurin mukaan tarvittaessa ja toimittaessa aina muistaa emoyhtiön mukainen arvomaailma. Lopuksi neuvottiin vielä pitää mielessä, että viime kädessä on kuitenkin kyse ihmisten johtamisesta.

Yhteenvetona voitaneen todeta haastatteluiden perusteella, että asenteissa kulttuurin vaikutukseen on tapahtunut merkittävin muutos vuosien varrella. Kun vuosituhannen alussa tutkittaessa asenteita kulttuurin vaikutukseen suurin osa sanoi, ettei se vaikuta, tähän tutkimukseen haastatelluista vain yksi haastateltava ei maininnut kulttuurista aiheutuvan erityisiä vaikutuksia. Monikansallisuuden aiheuttamat haasteet ovat teoriamateriaalissa mainitut sekä aikaisempien tutkimusten kanssa samassa tilanteessa kuin aikaisemminkin. Pääasiallisina haasteina pidetään yleisesti kommunikaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä kuten orientaatiota ja päätöksentekoa. Myös edut ovat pitkälti samoja kuin aiheesta julkaistussa kirjallisuudessa ja tutkimukseen kootussa teoriassa. Näitä etuja ovat näkemyksen laajentuminen sekä ideoiden työstämisprosessin parantuminen. Tutkimuksessa neuvot taas keskittyivät pitkälti valmis-

tautumiseen ja vastapuolen kulttuurin huomioon ottamiseen, erityisesti kommunikaation suhteen.

Tutkimuksen tulokset olivat hyvin pitkälti samanhenkisiä kuin viime vuosina alalla suoritettut muut tutkimukset, joissa monissa kohdin nousi esille hyvin vastaavanlaisia teemoja, ongelmia ja neuvoja. Verrattaessa projektiin käytettyyn lähdemateriaaliin, varsinkin vuosituhanen vaihteessa tehtyyn, esille nousi erittäin merkittävä ero asenteissa kuten aiemmin. Näin ollen voi olla oikeutettua sanoa että tärkein huomio tutkimuksen perusteella on, että henkilöstöjohtoon maailmassa on viime vuosien aikana yhä enemmän tunnustettu kulttuurista johtuvia haasteita ja näihin haasteisiin on sekä asenteiden, että tiedon määrän puolesta varauduttu huomattavasti paremmin.

Tutkimuksen tulokset eivät ole erityisen yllättäviä, sillä aihetta on tutkittu tarkasti aikaisemminkin. Tästä huolimatta tutkimus on tarpeellinen, sillä haastatteluissa silti nousi esille jonkinasteista kulttuurin merkityksen vähättelyä ja yksi vastaaja jopa sanoi, ettei kulttuuri suoraan vaikuta itse työskentelyyn. Tästä voinee päätellä, etteivät kulttuurin vaikutukseen liittyvät asenteet ole vielä muuttuneet täysin ja tutkimuksessa esille nousseen tiedon levittämiseksi on yhä tarvetta.

6.1 Johtopäätökset

Sekä teoriassa että haastatteluissa nousi esille lähes identtiset teemat neuvojen suhteen monikansallisessa henkilöstöjohtamisessa. Kun näitä vertasi alalla lähivuosina tehtyihin tutkimuksiin, myös niiden tutkimukset tukivat tässä projektissa saatuja tuloksia. Alle listaan joitain neuvoja ja selvityksiä niistä.

Avain on esivalmistautumisessa. Kulttuurin vaikutus näkyy erityisesti kommunikaatiossa, joten jo ensitapaamisesta lähtien kulttuuri voi vaikuttaa. Näin ollen on erittäin suositeltavaa perehtyä edes jonkin verran kyseiseen kulttuuriin ja sen kommunikoinnin piirteisiin. Näin voi välttyä väärinkäsityksiltä ja turhilta ongelmilta. Tämä on vielä tärkeämpää, kun lähtee itse vierasmaailmaan kulttuuriin johtamaan, jolloin on tärkeää sopeutua isäntäkulttuuriin. Tällöin on myös tärkeää, jos ottaa perheen mukaan, varmistaa että myös muut perheenjäsenet ovat valmistautuneita. Tästä voidaan pitää huolta esimerkiksi ensinnäkin perheen keskeisillä keskusteluilla, jotta olisi varmaa että kaikki pitävät ajatuksesta. Erittäin hyvä idea olisi käydä valmistautumiskursseilla, joita yritys voisi järjestää, jotta kaikki kohdemaahan lähetettävät tietävät, mitä odottaa ja ovat valmistautuneita.

Kommunikointi on elintärkeää. Kommunikoinnin sujuvuuden tärkeyttä ei voi korostaa liikaa monikansallisessa henkilöstöjohtossa. Suurimmat haasteet syntyvät kommunikaatiossa ja asi-

oiden sekä ideoiden selkeässä välittämisessä, joten on tärkeää itse kommunikaatiotilanteessa varmistaa että kaikki osapuolet ymmärtävät asiat halutulla tavalla. Kommunikaatio voi myös aiheuttaa ongelmia alaisten tai kumppaneiden kanssa, joten hyvän valmistautumisen jälkeen on seurattava valmistautumista myös itse tilanteessa. Tämä voidaan toteuttaa seuraamalla kaikkien osanottajien reaktioita. Kun on valmistautunut etukäteen ja tietää kuinka toinen kulttuuri kommunikoi, pitäisi pystyä tulkitsemaan toista osapuolta tarpeeksi hyvin. Tämä on kaikkein tärkein ammatti-osaamisen lisäksi oleva taito, joka kansainvälisessä tai monikulttuurisessa tehtävässä olevalla henkilöstöjohtajalla voi olla.

Monikansallisuutta ei kannata vältellä. Monikansallisuudesta aiheutuvat haasteet usein johtuvat siitä, että ei oteta huomioon kulttuurin vaikutusta. Tämän lisäksi kulttuurin huomioon ottamisella voi saada käyttöönsä sen suurimmat hyödyt. Ei siis kannata yrittää vältellä monikansallisuutta, vaan kannattaa yrittää hyötyä siitä. Tämä on ehkä suurin aikaisemmin tehty virhe monikulttuurisissa johtotehtävissä. Jos tekee tämän virheen ja kieltää kulttuurin vaikutuksen tai yrittää vältellä monikansallisuutta tiimeissä, ei todennäköisesti ikinä kehity hyväksi monikansallisessa henkilöstöjohtossa.

Johtaminen on kulttuurisidonnaista. Tämä tarkoittaa että on tehokas tapa johtaa Suomessa ei välttämättä toimikkaan esimerkiksi Amerikassa tai Japanissa. On siis tärkeää ottaa huomioon kulttuuri, jossa itse toimii ja kulttuuri, jota johtaa ja säätää omia toimintatapojaan sen mukaisesti. Koska Suomi on yhä enemmän ja enemmän kansainvälinen maa, ja yritykset toimivat yhä enemmän globaalisti, on tärkeää ottaa huomioon, ettei tämä rajoitu vain kansainvälisiin yrityksiin. Siksi johtamistekniikojen joustaminen ja toisiin kulttuureihin sopeuttaminen on tärkeää myös Suomessa.

Lähteet

Painetut lähteet

Adler, N. 1997. International dimensions of organizational behavior. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Dowling, P., Festing M. & Engle, A. 2008. International human resource management, Fifth edition. Cincinnati: South-Western Cengage Learning.

Dowling, P., Welch, D. & Schuler, R. International human resource management, Third edition. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä. Porvoo: WSOYpro.

Mikluha, A. 1998. Kommunikointi eri maissa. Helsinki: Kauppakaari.

Pihkala, T., Oikarinen, T. & Pulkka-Stone, L. 2006. Henkilöstöjohtamisen haasteet verkostoituneessa organisaatiossa. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Varner, I. & Beamer, L. 2011. Intercultural Communication in the Global Workplace, Fifth Edition. Singapore: McGraw-Hill.

Sähköiset lähteet

Iisakkila, J. 2010. Työhyvinvointi ja ulkomaankomennus -arvoja, asenteita, tekoja ja toimintaa. Viitattu 20.10.2012

http://theseus17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/20475/Iisakkila_Jaana.pdf?sequence=1

Mäkinen, U. 2011. Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä yrityksessä. Viitattu 20.10.2012

<https://theseus17-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/28666/Ulla%20Makinen.pdf?sequence=1>

Nishimura, S., Nevgi, A. & Tella, S. 2012. Communication Style and Cultural Features in High/Low Context Communication Cultures: A Case Study of Finland, Japan and India. Viitattu 24.9.2012.

<http://www.helsinki.fi/~tella/nishimuranevgitella299.pdf>

Työsuojelurahasto, 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa - Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Viitattu 29.10.2012.

http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/TSR_rapo06.pdf

Söderqvist, M. 2005. Ulkomaalaiset työnantajan silmin. Viitattu 20.11.2012.

<http://myy.haaga-helia.fi/~tk-hanke/Ulkomaalaiset%20tyonantajan%20silmin.pdf>

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Viitattu 29.10.2012.

http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti57.pdf

Kuviot

Kuvio 1. Michiganin malli. (Mäkinen, 2011, 21.)	9
Kuvio 2. Harvardin malli. (Mäkinen, 2011, 22.)	9
Kuvio 3. Guestin malli. (Mäkinen, 2011, 23.)	10
Kuvio 4. Hendryn ja Pettigrewn malli. (Mäkinen, 2011, 24.)	10

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysely	40
Liite 2 Mind-Map.....	42

Liite 1 Haastattelukysely

1. Kuinka kauan olet ollut johtoasemassa?
2. Kuinka kauan olet johtanut monikulttuurista henkilöstöä?
3. Onko tänä aikana tapahtunut muutoksia monikansallisessa johtamisessa tai asenteissa kulttuurin vaikutusta kohtaan?
4. Jos kyllä, minkälaisia?
5. Kuinka koet kulttuurillisen taustan vaikuttavan työntekoon?
6. Esimerkkejä;
7. Vaikuttavatko alaistesi kulttuurilliset taustat omaan työskentelyysi?
8. Jos kyllä, miten?
9. Oletko kohdannut työtiimin kulttuurillisesta monipuolisuudesta johtuvia haasteita?
10. Jos olet, mitä haasteita?
11. Kuinka ratkaisitte ne?

12. Mitä hyviä puolia olette havainnut kulttuurillisesta monipuolisuudesta?

13. Millaisia neuvoja voisitte antaa monikulttuurisen tiimin johtamiseen?

Liite 2 Mind-Map

